

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2012/2013



III

Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança.

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO, ASSIM, DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**Operações militares modernas:
adaptabilidade, um requisito de liderança.**

Major de Infantaria Luís Carlos Gonçalves Rodrigues

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Pedrouços 2013



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança.

Major de Infantaria Luís Carlos Gonçalves Rodrigues

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha

Pedrouços 2013



Agradecimentos

Este trabalho de investigação individual só foi possível graças a diversos apoios que importa realçar e agradecer.

Em primeiro lugar, agradecer a superior orientação do Tenente-Coronel António Rosinha, pela sua experiência e conhecimento em liderança assim como pela sua, disponibilidade, acompanhamento e motivação. Merecem especial referência os seus conselhos sobre as questões metodológicas, que trouxeram rigor científico e que contribuíram para o produto final desta investigação.

A todos os que contribuíram e me auxiliaram no desenvolvimento do trabalho ao preencherem o questionário sobre adaptabilidade e se prontificaram a apoiar e a colaborar. Aos Serviços do Sistema de Informação e Comunicações, pelo apoio na colocação dinâmica dos questionários na plataforma do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) (moodle). Ao Exmo. Coronel Fonseca Lopes, Exmo. Tenente-Coronel Marcelino, Exmo. Tenente-Coronel Monteiro, Exmo. Tenente-Coronel José Sá, Exmo. Major António Cancelinha, Exmo. Major Raúl Sousa Pinto, Exmo. Capitão José Pereira, Exmo. Capitão José Andrade, Exmo. Capitão Moura e Exmo. Capitão Teixeira, por prontamente terem acedido contribuir com as suas prestimosas entrevistas e experiência enquanto comandantes em teatros de operações, que em muito tiveram de se adaptar e operacionalizar conceitos da liderança. Ao Exmo. Capitão de Mar e Guerra Valentim Rodrigues, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), pelo apoio, motivação e total disponibilidade. Ao Exmo. Major Anselmo Dias, pelo apoio e amizade. Aos camaradas de curso que, durante esta longa caminhada comigo, partilharam ideias, opiniões, dúvidas, alegrias e angústias e que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho. Aos meus pais, Ana e Ilídio, e à minha irmã Sónia, que sempre me apoiaram e são a razão daquilo que sou.

Por último, e porque o melhor fica sempre para o final, uma palavra de merecido e profundo reconhecimento aos meus filhos Luís e Vítor e à minha esposa Teresa, pela forma incondicional como me apoiaram. A eles dedico este trabalho!

A todos, muito obrigado.



Índice

Introdução	1
a. Problema e contexto de desenvolvimento do estudo.....	1
b. Importância do estudo e justificação da escolha	2
c. O objeto de estudo e sua delimitação	2
d. Objetivos da investigação	3
e. Metodologia adotada	3
f. Estrutura e Conteúdo	5
g. Referenciação	5

I – Operações Militares

1. Operações Militares Modernas e Liderança	6
a. Operações militares.....	6
b. Operações Militares Modernas	8
c. A Liderança em operações militares modernas	9
d. Preparação e treino para a Liderança em operações militares modernas	11
2. Adaptabilidade enquanto requisito de Liderança nas Operações Militares Modernas.....	13
a. Conceito	13
b. A Adaptabilidade enquanto requisito de liderança	13
c. Dimensões de Adaptabilidade	14
(1) <i>Lidar com situações de crise ou emergência</i>	15
(2) <i>Lidar com situações de stress</i>	15
(3) <i>Resolver problemas com criatividade</i>	15
(4) <i>Lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza</i>	16
(5) <i>Aprender novas tecnologias, tarefas e procedimentos</i>	17
(6) <i>Adaptabilidade interpessoal</i>	18
(7) <i>Adaptabilidade cultural</i>	18
(8) <i>Adaptabilidade física</i>	18

II – A Adaptabilidade em contexto

3. Método.....	20
a. Amostra.....	20
(1) <i>Entrevistas</i>	20



(2) Questionários	21
b. Procedimento	23
(1) Entrevistas	23
(2) Questionários	23
c. Instrumentos	24
(1) Entrevistas	24
(2) Questionários	24
4. Apresentação e discussão de resultados	26
a. Entrevistas	26
b. Questionários	28
(1) Estatística Descritiva quanto ao Nível de Importância e Frequência	29
(2) Correlações emparelhadas	29
(3) ANOVA: Importância e Frequência.....	30
(4) Correlações da frequência e da importância das dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade	32
(5) Escala composta para as competências de adaptabilidade.....	42
Conclusões e Recomendações	48
Conclusões.....	48
Recomendações	52
Bibliografia.....	54

Índice de Anexos

Anexo A – Entrevista (Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança)	A-1
Anexo B – Questionário (Operações Militares Modernas: A Adaptabilidade, um requisito de Liderança)	B-1
Anexo C – Matriz de Validação (Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança).....	C-1



Índice de Tabelas

Tabela 1 - Entrevistas	20
Tabela 2 - Distribuição da amostra por Ramos das FA e da GNR	21
Tabela 3 - Distribuição da amostra por idades.....	21
Tabela 4 - N.º de missões	22
Tabela 5 - N.º de Missões por Teatro de Operações	22
Tabela 6 - Teatro de Operações nível de ameaça	23
Tabela 7 - Armas e Serviços.....	23
Tabela 8 - Análise da entrevistas	27
Tabela 9 – Importância e Frequência descritiva.....	29
Tabela 10 - <i>Paired sample correlations</i>	30
Tabela 11 – ANOVA Importância e Frequência	31
Tabela 12 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade	33
Tabela 13 - Correlações da importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o n.º de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade	34
Tabela 14- Correlações da frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade na Marinha	35
Tabela 15 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Marinha	36
Tabela 16 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Exército.....	37
Tabela 17 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Exército	38
Tabela 18 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Força Aérea.....	39
Tabela 19 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Força Aérea	40
Tabela 20 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade da GNR	41
Tabela 21 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade da GNR	42
Tabela 22 – Escala composta – perfis de adaptabilidade	43
Tabela 23 - Média e a moda das dimensões de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total	44



Tabela 24 – Recodificação da média e a moda das dimensões de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total	45
Tabela 25 - Escala composta para as competências de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total.....	46
Tabela 26 – Resumo das necessidades de desenvolvimento da adaptabilidade face às OMM por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e total	47



Resumo

Este trabalho de investigação pretende ser um contributo para um melhor entendimento dos requisitos da adaptabilidade dos líderes às operações militares modernas. Neste sentido, o objetivo principal da investigação é identificar os requisitos de adaptabilidade dos líderes face às novas exigências e contribuir para o seu desenvolvimento em operações militares modernas. Para tal, procura-se identificar as principais mudanças e alterações nas operações militares e no ambiente operacional onde decorrem.

A abordagem segue uma metodologia qualitativa por entrevista e quantitativa por questionário. As entrevistas foram realizadas a militares que exerceram funções de comando nos teatros de operações do Afeganistão (AFG) ou do Kosovo (KOS) para analisar a adaptabilidade dos líderes militares portugueses em missões nas FND ao nível da liderança organizacional e direta. Com as entrevistas realizadas especificamente aos militares que exerceram funções de comando no TO do AFG pretendeu-se caraterizar as operações militares modernas. Procedeu-se também a uma análise quantitativa da adaptabilidade através do questionário adaptado por nós e desenvolvido por Pulakos, et al. (2000). A amostra compreendeu 122 oficiais (com graduação igual ou superior a capitão/capitão-tenente) pertencentes às Forças Armadas e à GNR.

A análise das entrevistas e dos questionários mostra que as dimensões de adaptabilidade propostas por Pulakos et al. (2000) são requisitos de adaptabilidade do líder face às operações militares modernas (caraterizadas pela imprevisibilidade, pelo risco e potenciais ameaças) que os nossos militares estão expostos. A análise dos resultados dos questionários permite verificar que a frequência de exposição às dimensões de adaptabilidade foi baixa quer para os líderes das FA e da GNR;

Verifica-se que os militares que participaram em missões onde o grau de ameaça é médio ou elevado, a frequência de exposição a requisitos de adaptabilidade cultural, físicos e de aprendizagem de novas tecnologias ou procedimentos é maior do que aqueles que participaram em missões onde o grau de ameaça é reduzido.

Ou seja, a frequência da adaptabilidade cultural, física e de aprendizagem de novas tecnologias ou procedimentos difere consoante o grau de intensidade da ameaça.

Verifica-se ainda que quanto maior a duração das missões e o quantitativo de missões em funções de comando, mais expostos os líderes estão a situações de crise ou emergência e maior a sua necessidade em se atualizarem em conhecimento. Consequentemente, a frequência com que terá de se adaptar física e culturalmente também



será maior, principalmente se o risco da ameaça for elevado; A importância atribuída à necessidade de lidar com situações de crise ou emergência e de lidar com situações de *stress* no trabalho aumenta com o número de missões e com a idade dos líderes militares.

Verifica-se ainda que as dimensões de adaptabilidade que se consideram críticas para fazer face às operações militares modernas e que exigem treino adicional aos líderes militares são as seguintes: a adaptabilidade cultural; o lidar com situações imprevistas; o resolver problemas com criatividade; e o lidar com *stress* do trabalho.

A criação de um curso/módulo de liderança específico para comandantes e para a missão constitui-se como uma medida importante na preparação para as missões. Dado que as dimensões de adaptabilidade são bastante amplas, as futuras investigações devem estudar, do ponto de vista qualitativo, subdimensões mais específicas da adaptabilidade às operações militares modernas.



Abstract

This research aims to contribute to a better understanding of leader's adaptability requirements in modern military operations. The main objective of the research is to identify leader's adaptability requirements to face new demands and contribute to their development in modern military operations. In this respect, we seek to identify the major changes in military operations and the operating environment in which they occur.

The approach follows a methodology for qualitative interviews and quantitative questionnaire. The interviews were conducted in military exercised command functions in the theatres of operations in Afghanistan (AFG) and Kosovo (KOS) in order to analyze the adaptability of Portuguese military leaders in missions FND at the organizational and direct level leadership. The intent of the interviews with military officers, who commanded at the TO AFG level, was to characterize the current environment of modern military operations. The procedure was also a quantitative analysis of adaptability through the questionnaires developed by us and adapted from Pulakos, et al. (2000). The sample consisted of 122 officers (with graduation higher than Captain or similar) belonging to the Armed Forces and the National Guard.

The analysis of the interviews and the questionnaires shows that the dimensions of adaptability offered by Pulakos et al. (2000) are leading the requirements of adaptability to face modern military operations (featured by unpredictability, risk and potential threats) that our soldiers are exposed to. The questionnaire results show that: the frequency of exposure to the dimensions of adaptability was low both for the leaders of the FA and the GNR;

Our research shows that the military members who participated in missions where the threat level was medium or high, and exposure was frequent, the physical ability of learning new technologies is different from when the threat level is medium or high. Greater than those who participated in missions where the level of threat is reduced.

The frequency of cultural adaptability, physical and learning new technologies or procedures differ depending on the intensity of the threat.

It was also found that the longer the duration of missions, combined with serving in a command position, increased the exposure of these leaders to situations of crisis or emergency and likewise increased the necessity to update their knowledge. Consequently, the frequency with which leaders will have to adapt physically and culturally will also be higher, especially if the risk of threat is high. The importance attached to the need to deal



with a crisis or emergency as well as deal with stressful situations at work increases with the number of missions and at the age of military leaders.

The research also identified the dimensions of adaptability that are considered critical to meet modern military operations and require additional training to military leaders as: cultural adaptability, dealing with unforeseen situations, solving problems creatively, and dealing with job stress.

The creation of a course / module leadership specific to commanders and mission are an important step in preparing for missions. Since the dimensions of adaptability are quite broad, future research should study the qualitative point of view, and, more specifically, the sub-dimensions of adaptability to modern military operations.



Palavras-chave

Adaptabilidade, Liderança, Operações Militares Modernas, *Stress*, Criatividade, Crise, Emergência, adaptabilidade interpessoal, Adaptabilidade física, Adaptabilidade Cultural, imprevisibilidade, incerteza



Lista de Abreviaturas

AM – Academia Militar
AFG – Afeganistão
CN – Contingente Nacional
CEMC – Curso de Estado Maior Conjunto
Cmdt – Comandante
CPOG – Curso de Promoção a Oficial General
CPOS – Promoção a Oficial Superior
DOE – Destacamento de Operações Especiais
FA – Forças Armadas
FND – Forças Nacionais Destacadas
GNR – Guarda Nacional Republicana
H – Hipótese
IDN – Instituto de Defesa Nacional
IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares
JAI – *Job Adaptability Inventory*
JFTC – *Joint Force Training Centre*
KOS – Kosovo
NATO – *North Atlantic Treaty Organization*
OMM – Operações militares modernas
PD – Pergunta Derivada
PDE – Publicação Doutrinária do Exército
PP – Pergunta de Partida
QRF – *Quick Reaction Force*
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
TN – Território Nacional
TO – Teatro de Operações
UCDP – *Uppsala Conflict Data Program*
UEO – Unidades Estabelecimentos e órgãos
UNAVEM – *United Nations Angola Verification Mission*



Introdução

a. Problema e contexto de desenvolvimento do estudo

O ambiente operacional contemporâneo, caracterizado pelas operações militares modernas (OMM) resulta de importantes mudanças como a globalização, a urbanização e o emergir de estados falhados e é caracterizado pela imprevisibilidade, pela surpresa, pela incerteza e pelas contínuas alterações. Este contexto coloca aos comandantes¹ um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos às várias situações. São exemplos de adaptação o lidar com fatores de *stress*, acontecimentos inesperados ou de tal gravidade que exijam uma ação imediata, a necessidade de resolver problemas com criatividade face à incerteza e à imprevisibilidade, o lidar com alterações tecnológicas e ajustar procedimentos, bem como a adaptabilidade física, cultural e interpessoal. Nestas circunstâncias, para melhor explorar as oportunidades e ser eficaz no alcançar dos objetivos, os líderes militares devem entender a mudança do ambiente operacional para que rapidamente se consigam adaptar e, se necessário, fazer alterações ou mesmo conseguir antecipar-se a essas alterações.

A modernização das Forças Armadas (FA) tornou-as mais ágeis, interoperáveis e projetáveis. Este facto obriga a que os líderes possuam capacidades de adaptabilidade para conseguirem desempenhar com eficácia as mais variadas missões que lhes são incumbidas. O quadro de atuação das FA exige, pois, que os líderes militares se consigam adaptar às mais variadas situações. Esta adaptabilidade assume, assim, um papel preponderante no exercício da liderança das OMM. O líder ou comandante de uma Força à qual lhe tenha sido dada a missão de intervir numa dada região, enfrenta diversos desafios, tais como: lidar com situações de crise ou emergência; lidar com o próprio *stress* e o dos seus subordinados; lidar com a incerteza e a imprevisibilidade onde, por vezes, para conseguir resolver os problemas é necessária ser criativo; lidar com procedimentos e tecnologias diferentes; lidar com a diferença cultural; e lidar com a própria adaptação física. Estas situações são por si só potenciadoras de *stress*. O lidar com todos estes fatores remetem para fatores como a agilidade e que justifica que a adaptabilidade seja entendida como um requisito de liderança. O lidar com todos estes fatores remetem para fatores como a

¹ Ao longo do trabalho sempre que mencionarmos a palavra comandante referimo-nos ao líder militar, uma vez que qualquer comandante deverá ser um líder.



agilidade e que justifica que a adaptabilidade seja entendida como um requisito de liderança.

A necessidade das FA de possuírem líderes capazes de se adaptar rapidamente, exige que sejam identificados os requisitos da adaptabilidade para fazer face às atuais e futuras operações militares, e onde deverá incidir a formação, a preparação e o treino do líder.

b. Importância do estudo e justificação da escolha

A ausência de estudos portugueses no âmbito da adaptabilidade para lidar com as OMM, que contribuam para uma leitura mais próxima dos fatores que estão sujeitos os líderes militares, justifica a realização de um trabalho de investigação individual. Para tal desiderato, além da doutrina² de referência dos Estados Unidos da América e da nacional consultada, foram identificadas como mais-valias neste estudo, alguns requisitos de adaptabilidade com implicações para o treino dos líderes militares.

Do ponto de vista metodológico, procedeu-se à análise de doutrina, a artigos científicos, à realização de entrevistas e ao lançamento de questionários a um grupo de líderes militares que pela sua experiência relacionada com estas matérias vieram dar consistência ao presente trabalho.

c. O objeto de estudo e sua delimitação

O objeto do tema em desenvolvimento é a adaptabilidade do líder na perspetiva de fornecer contributos para a identificação dos requisitos e dos processos que contribuem para o desenvolvimento da liderança nas OMM. O ambiente operacional é o local onde podem atuar os líderes militares – é um ambiente caracterizado pelas contínuas alterações e, principalmente, pelo surgir de situações de crise ou emergência, *stress*, incerteza, imprevisibilidade, criatividade, alteração dos procedimentos e das tecnologias, diferença cultural e necessidade de adaptação física e interpessoal.

Face à abrangência do tema, para caracterizar as OMM foi delimitado o objeto de estudo às operações não artigo 5º e, mais concretamente, ao teatro de operações do Afeganistão (AFG) a partir de 2001, no sentido de identificar os requisitos de adaptabilidade do líder. O objeto de estudo foi delimitado aos líderes militares portugueses em missões nas FND ao nível da liderança intermédia e direta.

² Princípios fundamentais pelos quais as forças militares orientam as suas ações em apoio dos seus objetivos (ADP 1-02, 2012, p. 2) (Exército Português, 2005, pp. B-6).



d. Objetivos da investigação

A investigação visa contribuir para o aperfeiçoamento da adaptabilidade do líder às OMM. Neste sentido, e dada a pertinência e atualidade do tema, o trabalho de investigação individual tem como título: “**Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança**”. Os objetivos principais a serem atingidos com a investigação são os seguintes: identificar os requisitos de adaptabilidade dos líderes face às novas exigências e identificar os processos contributivos para o desenvolvimento da adaptabilidade às OMM. Para tal, procurou-se identificar quais foram as principais mudanças e alterações das operações militares e do meio envolvente. Procuramos também identificar o que está na base da adaptabilidade do líder para fazer face a estas alterações e às mudanças do ambiente operacional onde decorrem as operações militares.

e. Metodologia adotada

O percurso metodológico para a realização deste trabalho foi essencialmente descritivo e estruturado seguindo o método hipotético-dedutivo. A abordagem deste tema baseou-se inicialmente na pesquisa documental. Depois foi dado início a um conjunto de entrevistas e concomitantemente foram lançados questionários a um grupo de oficiais com graduação igual ou superior a Capitão, ou posto equivalente dos três ramos das FA e da GNR e considerados como amostra. No sentido de validar as Hipóteses que decorrem das Perguntas Derivadas estabelecidas, foi utilizado o método da análise de conteúdo, enquanto instrumento de operacionalização do modelo desenvolvido. Do ponto de vista da organização metodológica o trabalho desenvolveu-se em quatro fases³: 1) Rutura; 2) Construção; 3) Verificação; 4) Conclusão.

Na primeira Fase foi levantada a pergunta de partida. A seguir foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão e, depois, foi efetuada a exploração das leituras e informação recolhida, de forma a poder confirmar ou reformular a Pergunta de Partida; Na segunda Fase, primeiro foi efetuado o balanço das leituras e informação recolhida, de forma a poder confirmar ou reformular a Pergunta de Partida, para depois se construir o modelo de análise onde foi utilizado o Método hipotético-dedutivo⁴; Na terceira Fase, foram utilizados os seguintes instrumentos de observação: entrevistas, questionários e leituras bibliográficas disponíveis relacionadas com o tema em

³ Adaptadas do Método Científico de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

⁴ Utilizado quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenómeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldade expressa no problema, são levantadas hipóteses. Delas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas neste método procuram-se evidências empíricas para derrubá-la (IESM, 2007, pp. 3-4).



estudo. Foi feita consulta documental em bases de dados científicos, bibliotecas e arquivos de instituições como o Instituto de Defesa Nacional (IDN) e a Academia Militar (AM); Na quarta Fase, foi verificado se as informações recolhidas correspondiam às Perguntas Derivadas e finalizou-se a investigação com a caracterização e interpretação dos resultados, com a validação das hipóteses e com a apresentação das respostas à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas.

Face ao tema escolhido, a elaboração da pergunta de partida obrigou a uma cuidada reflexão, para que, com clareza e realismo, revelasse o que se procurava investigar. Dessa reflexão resultou a seguinte **Pergunta de Partida (PP)**: *“Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir para fazer face às alterações constantes do ambiente operacional e às exigências das operações militares modernas, e quais os processos que permitem o desenvolvimento dessa adaptabilidade?”*. Esta pergunta consubstancia o racional do trabalho de investigação individual e permitiu orientar leituras, estabelecer contactos e métodos complementares exploratórios para se obter informação sobre o tema.

Com base na pergunta de partida já explicitada, iniciou-se a pesquisa bibliográfica seguida de uma análise de conceitos sobre Operações Militares, Liderança, Adaptabilidade e outros que lhes estão intimamente ligados. Através das leituras, contactos e método complementares exploratórios, com o desígnio de aportar cada uma das dimensões relevantes do problema em apreço na PP, identificamos três **Perguntas Derivadas (PD)**:

PD1: *Quais características das operações militares modernas e que novas exigências se colocam aos líderes?*

PD2: *Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir?*

PD3: *Quais os processos de desenvolvimento da adaptabilidade necessários para fazer face às operações militares modernas?*

Das PD acima enunciadas resultaram as seguintes **Hipóteses (H)**, que tentaremos responder no decorrer do trabalho:

H1: As características do moderno campo de batalha, caracterizado pela imprevisibilidade e por contínuas alterações nas características presentes e futuras do meio, colocam aos líderes militares um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos ao ambiente operacional.

H2: Os requisitos da adaptabilidade identificados por Pulakos et al. (2000), nomeadamente, a capacidade de lidar com situações de crise ou emergência, de lidar com situações de *stress*, de conseguir resolver problemas com criatividade, de lidar eficazmente



com a imprevisibilidade e a incerteza, de manter-se atualizado aprendendo novas tecnologias, tarefas e procedimentos, e de possuir adaptabilidade interpessoal, cultural e física, são identificadas e sinalizadas também como requisitos da adaptabilidade pelos líderes militares portugueses nas OMM.

H3: Os processos para desenvolver a adaptabilidade nos líderes militares passam por desenvolver e treinar cada uma das dimensões de adaptabilidade.

Para responder a estas perguntas e validar as hipóteses, recorreremos à pesquisa bibliográfica documental a questionários e a entrevistas a oficiais com graduação igual ou superior a capitão ou posto equivalente das FA e da GNR com experiência nesta temática pelo facto de já terem desempenhado funções de comando na estrutura de comando das FA e da GNR no TN ou em FND.

f. Estrutura e Conteúdo

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: introdução seguida de duas partes com dois capítulos cada e no final as conclusões e recomendações. Na primeira parte (Operações Militares) e no capítulo um, OMM, começamos por abordar A tipologia dos conflitos armados e onde ocorrem. Finalizamos este primeiro capítulo com uma breve abordagem à liderança nas OMM. No segundo capítulo, desta primeira parte, falamos sobre a adaptabilidade enquanto requisito de liderança nas OMM e começamos por abordar o conceito de adaptabilidade para depois nos referirmos a cada uma das oito dimensões de adaptabilidade levantadas por Pulakos, et al. (2000). Na segunda parte deste trabalho, intitulada a adaptabilidade em contexto, e mais concretamente no capítulo três, inicia-se a apresentação do método seguido para a elaboração das entrevistas e dos questionários onde é identificada a amostra, o procedimento e o instrumento. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas e dos questionários. Finalizamos o trabalho com uma síntese que é apresentada nas conclusões e que é fundamentada pela resposta às PD e, a partir destas, à PP, cumprindo os objetivos específicos e geral propostos.

g. Referenciação

A referenciação bibliográfica seguiu o preconizado nas Normas de Execução Permanente 010 e 018, do Instituto de Estudos Superiores Militares, com utilização da ferramenta de referenciação automática incorporada no Microsoft Word 2010, estilo “Harvard-Anglia” e foi utilizado o acordo ortográfico.



I – Operações Militares

1. Operações Militares Modernas e Liderança

a. Operações militares

Os conflitos⁵ atuais assumem diversas formas de violência, mantendo atual a afirmação de Clausewitz que “...a guerra é um acto de violência destinado a obrigar o inimigo a fazer a nossa vontade...” (Clausewitz, s.d., p. 94), pois, apesar do enorme avanço tecnológico, da globalização e da proliferação das armas de destruição massiva, os mortos, os feridos, os desalojados, as privações, a fricção o caos e o *stress* mantêm-se. Ao longo da história, o uso da força e, mais especificamente, a aplicação e emprego da força militar sofreu grandes alterações e adaptações. Despontou no seio das instituições militares uma cultura militar única, que tenta adaptar-se à sociedade onde está inserida (Santos, 2012). A guerra implica o uso da força, ela é um conflito de interesses que se resolve com o derrame de sangue e com situações chocantes e brutais, e esta diferença quando comparada com os demais conflitos, engloba toda a sociedade torna-se um fenómeno complexo⁶ (Couto, 1988, p. 137) tanto militar, como social.

Muito recentemente a guerra era caracterizada como um fenómeno estatal, com regras e procedimentos claros através de acordos⁷ internacionais, ratificados parcialmente, ou na sua totalidade, pelos estados, onde cada um escolhia e definia qual era a sua posição diante de um determinado conflito. Com o derrube do muro de Berlim e com a desagregação da União Soviética, a partir da última década do século XX, dão-se grandes mudanças: dá-se o fim da Guerra Fria⁸ e com ela surgem vários focos de agitação regionais, tais como o dos Balcãs e com ele o desenvolvimento de múltiplos radicalismos. Mas, com o simbolismo do derrube do muro de Berlim, apesar de ainda existirem e estarem em vigor, deixam de ser tidos em consideração os acordos internacionais que regulam as guerras. A guerra passa, então, a deixar de ser única e exclusivamente entre

⁵ É a interação entre seres humanos, onde os protagonistas se encaram como inimigos, mas onde a hostilidade pode ou não manifestar-se pela violência física, pode manifestar-se de outras formas como sejam a económica ou política (Couto, 1988, p. 101).

⁶ É o conjunto de coisas, factos, circunstâncias que têm relação entre si, é a construção formada por numerosos elementos interligados que funcionam como um todo (Porto Editora, s.d.).

⁷ Estes acordos, tiveram início com a Paz de Westphalia em 1648 tratado que pôs termo à guerra dos 30 anos, onde ficou definido que os estados detinham o monopólio da guerra.

⁸ Conflito político, militar, tecnológico, económico, social e ideológico entre os Estados Unidos e a União Soviética e as zonas da sua influência desde o final da Segunda Guerra Mundial (1945).



Estados, o que dá origem a que as operações⁹ militares se desenvolvam num mundo díspar, com grandes desproporções qualitativas (Telo, 2002) como um fenómeno social (Santos, 2012). Estas alterações do ambiente estratégico, onde decorrem as operações militares¹⁰ são caracterizadas por Garcia (2008) como: “...a alteração do ambiente estratégico, que hoje pode ser caracterizado pela sua complexidade, não linearidade, imprevisibilidade, heterogeneidade, mutabilidade e dinamismo...” (Garcia, 2008, p. 177). e com outros atores¹¹ a surgirem, a ameaça até à data bem definida, dá lugar à instabilidade, paralelamente, e fruto destas alterações, surgiram novas oportunidades de cooperação internacional e um maior relacionamento entre estados, organizações e instituições internacionais. Passou a haver intervenções militares de âmbito internacional frequentes, na defesa dos valores primários da democracia ocidental (Musatti, 2006). No entanto, estas intervenções, também trouxeram outros fatores de instabilidade, imprevisibilidade, novos riscos e potenciais ameaças. Exemplo disso foi o trágico acontecimento ocorrido a 11 de setembro de 2001. A partir dessa data, o terrorismo¹² passou a apresentar-se como a mais recente ameaça à segurança global gerando, desde logo, enorme preocupação quer em Portugal, quer na Comunidade Internacional.

A instabilidade criada por estes novos tipos de ameaça é caracterizada pela violência¹³ global, assimetria, sem uma origem clara¹⁴, que pode surgir de qualquer lugar, sem pré-aviso, e onde não existem regras claras e bem definidas (Telo, 2002). Num artigo publicado pelo Tenente General Vene do Exército Norte Americano (2011, p. 16) é referido que, no futuro, o ambiente operacional será ainda mais incerto, mais complexo e mais competitivo e que as ameaças serão híbridas¹⁵ e estarão presentes em todo o espectro

⁹ Ações militares necessárias para o cumprimento de uma missão estratégica, tática, de serviços, de treino ou administrativa. Inclui o planeamento, a preparação, a execução e a avaliação para atingir os objetivos de qualquer empenhamento, batalha, operação de campanha ou de grande envergadura (Exército Português, 2005, pp. B-7).

¹⁰ Conjunto de todas as formas (políticas, psicológicas e técnicas específicas) que as operações podem assumir, em função do grau de intensidade de emprego da violência (Couto, 1988, p. 151). O espectro do conflito considerado abrange o nível de violência que vai desde a paz estável até À guerra total (PDE 03-00, 2012, pp. 2-1).

¹¹ Estados, indivíduos e grupos que estabelecem entre si relações permanentes fora do quadro territorial de um único Estado (Couto, 1988, p. 20); Pessoa ou organização, incluindo estados e entidade não estados, com a capacidade de alcançar os seus interesses e objetivos (NATO, 2010).

¹² É a prática de atos violentos contra um governo, uma classe dominante ou pessoas desconhecidas, com a finalidade de impor determinados objetivos, geralmente políticos (Porto Editora, s.d.).

¹³ Pode assumir outras formas além da militar como por exemplo coação política e económica (Couto, 1988, p. 147).

¹⁴ Não é clara porque as ameaças podem ser Estados, organizações, pessoas, grupos ou condições (i.e. fenómenos naturais), com capacidade para danificar ou destruir vidas humanas, recursos vitais, ou instituições (PDE 03-00, 2012, pp. 1-6).

¹⁵ Combinação diversa e dinâmica de forças regulares, irregulares, terroristas e/ou elementos criminais unificados para alcançar efeitos benéficos mútuos (ADRP 3-0, 2012, pp. Glossary-7).



da guerra (Vane, 2011, p. 16) (Garcia, 2008, p. 179) (PDE 03-00, 2012, pp. 1-6) (ADRP 3-0, 2012).

A violência global e assimétrica doutrinariamente é referida como a instabilidade e o conflito persistente que apresenta tendências que podem afetar ou que afetam as operações militares de onde se destacam a globalização, a tecnologia, a urbanização, o aumento das necessidades de recursos essenciais, a proliferação de armas de destruição massiva e os estados falhados. Estas alterações têm grande impacto no ambiente operacional tornando-o complexo, violento, assustador, física e mentalmente esgotante. É, pois, este ambiente complexo, com mudanças contínuas que abarca todo o espectro do conflito onde se desenrolam as atuais operações militares. Atualmente, as forças militares nacionais, com um enquadramento internacional, operam com forças de outros Estados, com organizações e instituições internacionais, governamentais, não-governamentais e comerciais, onde a probabilidade dos conflitos se darem no seio das populações é enorme. A execução de operações militares em todo o espectro exige que uma força seja capaz de combinar, em simultâneo, todo o tipo de operações militares¹⁶ (PDE 03-00, 2012).

b. Operações Militares Modernas

A condução de operações militares em todo o espectro do conflito pelas FA, exige preparação e adaptação às contínuas alterações com a finalidade de atingirem uma paz estável para alcançarem os objetivos que lhes foram definidos pela política¹⁷. Torna-se, pois, necessário que as FA e, em especial, os seus líderes sejam dotados de elevada capacidade¹⁸ de adaptabilidade para conseguirem ajustar os seus conhecimentos, técnicas e táticas de forma apropriada e eficaz às alterações do ambiente estratégico do TO, como é o do AFG.

Autores como Lind (2004) definem as atuais operações militares que passamos a designar de operações militares modernas, como fazendo parte das guerras de quarta geração¹⁹, caracterizadas pela descentralização e iniciativa, nas quais, os estados “perderam o monopólio da guerra”, dando lugar a conflitos entre estados e não estado (i.e. al-Qaeda). Nesta tipologia de operações, as forças militares atuam no seio da população pelo que, uma das chaves para o sucesso é a sua capacidade de adaptabilidade, interação e integração com

¹⁶ Operações ofensivas, defensivas, de estabilização e de apoio civil.

¹⁷ Objetivos que terão de ser realizados pela estratégia, ou seja a missão estratégica (Couto, 1988, p. 220).

¹⁸ Ser capaz de fazer algo (Bowyer, 2007).

¹⁹ Esta definição de guerras modernas teve início com a Paz de Westphalia em 1648 (Estados passaram a ter o monopólio da guerra), a guerra de primeira geração foi denominada de Guerra de linha e coluna, a segunda geração de guerra do poder de fogo, a terceira geração de guerra de manobra e a quarta geração de perder para vencer (Lind, 2004) (Echevarria II, Antulio J., 2005, p. 1).



a população. Como refere Lind (2004), as técnicas²⁰, procedimentos²¹ e táticas²² utilizadas nas OMM já não são recentes. A grande mudança neste tipo de operações é a de se saber quem são os adversários, pois é extremamente difícil identificar quem é o inimigo²³, o que dificulta de sobremaneira saber quem é o alvo a destruir ou a proteger. As OMM, são marcadas também pelo retorno a uma grande variedade de culturas, no qual, não são unicamente os estados a combater, e nem todas as partes seguem as convenções de Genebra (Lind, 2004, p. 16) e no qual, por vezes, como se tem verificado no AFG nem os mais poderosos exércitos conseguem vencer. Como referiu Mao Tse Tung, referenciado por Pinheiro (s.d.) “se o inimigo tiver sua vontade de lutar afetada, então a sua capacidade militar, sem importar quão poderosa seja, passa a ser irrelevante”.

As OMM são combates mais focados na moral, onde o fogo e a manobra têm pouca preponderância pois o importante é o efeito psicológico da ação, para tentar convencer as partes de que a causa das OMM é a superioridade moral. Trata-se de saber quem luta e pelo que luta (Lind, 2004) e onde a ameaça, através do sectarismo, do tribalismo e do nacionalismo vai ressurgindo remodelada (Buchanan, 2012) e é empregue para intimidar, juntando a violência com o efeito psicológico e imprimindo na opinião pública a ideia de que o Poder²⁴ é incapaz de garantir a Segurança (Ramalho, 2011).

Num ambiente complexo e de elevados níveis de *stress*, complexo e sem regras claras, ter militares no terreno é essencial para que as populações ganhem confiança junto da força militar. Esta situação faz com que os militares e, em especial, os seus líderes aos mais baixos escalões, acabem por executar tarefas que não são exclusivamente militares (i.e. promoção socioeconómica da população) (Garcia, et al., 2004). Pelo que, e para fazer face a todas estas situações, a sua capacidade de adaptabilidade seja ela ao nível físico, interpessoal ou mental, é fundamental (Garcia, 2008, pp. 181-183).

c. A Liderança em operações militares modernas

Dado que é nos mais baixos escalões que existe maior interação com a população, exige-se aos militares em geral e aos líderes em particular, maior liberdade de ação, confiança e capacidade de decisão. Esta postura exige que os líderes, em qualquer escalão,

20 São métodos gerais e detalhados para utilização de pessoal e equipamento, que as forças e os comandantes usam para executar as missões que lhes são atribuídas (Exército Português, 2005, pp. B-11).

21 São as modalidades de ação normalizadas e detalhadas que descrevem como é que se executam as tarefas (Exército Português, 2005, pp. B-9).

22 Emprego das unidades em combate (Exército Português, 2005, pp. B-10).

23 Inimigo é a parte identificada como hostil contra a qual o uso da força está autorizado (ADRP 3-0, 2012, pp. Glossary-3).

24 Poder político.



detenham a habilidade para pensar e atuar de forma flexível e descentralizada, permitindo-lhes que se adaptem constantemente a qualquer evolução dos acontecimentos, mantendo como farol a intenção do comandante (PDE 03-00, 2012, p. 2) e o sucesso das operações. O sucesso ou eficiência das organizações e das operações começa no indivíduo, estende-se ao grupo, mas é altamente dependente do líder e da sua liderança. Apesar da definição de liderança assumir diferentes significados consoante o enfoque do estudo, é consensual tratar-se de um processo de influenciar pessoas dando-lhes um propósito, uma direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e melhorar a organização (ARDP 6-22, 2012, pp. 1-1). Para muitos, Liderança pode ser definida em termos de processos de influência social pelo que um líder orienta os membros do grupo para o objetivo (Rauch & Behling, 1984) ou pode ser entendida como o processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo, desta forma, para a melhoria da organização no decurso de uma missão. (PDE 03-00, 2012, pp. 3-1) ou ainda, Liderança pode ser a habilidade de um indivíduo para motivar os outros, renunciando aos seus próprios interesses em prol da visão coletiva, contribuindo para o coletivo, fazendo sacrifícios pessoais significativos muito para além do dever e da livre vontade (Den Hartog & Koopman, 2011, p. 167).

Independentemente da tecnologia utilizada, o homem, e em especial o líder, estará sempre no centro da organização, facto que não deverá ser esquecido. Assim como não deve ser esquecido o cuidado permanente do bem-estar daqueles que de si dependem. (PDE 03-00, 2012, pp. 2-23) (Vieira, 2002, p. 9 e 10).

Nas operações, e em particular nas OMM, o líder desempenha um papel fundamental, pois vê o ambiente e a organização como um sistema unificado e a sua arte de comando permite-lhe combinar a análise e a síntese, dando origem a um novo estilo de raciocínio. Para além de comandar a força, tem, muitas vezes, que estabelecer ligações com o escalão superior, com os outros atores internacionais e locais de diferentes níveis, na gestão de vontades e consentimentos, no saber ouvir, influenciar e coordenar esforços (Garcia, 2008, p. 180). Dependendo da conjuntura, pode vir a exercer uma postura autoritária se a situação assim o exigir ou uma postura de ajuda aos indivíduos e grupos para que, se necessário, reestremem as suas visões sobre si, sobre os grupos e sobre toda a organização (Rosinha, 2012).



d. Preparação e treino para a Liderança em operações militares modernas

A alteração do ambiente operacional coloca aos líderes a necessidade não só de se adaptar com facilidade às alterações do ambiente operacional, mas também de levar os seus subordinados a consegui-lo também. Em contextos onde o perigo letal é uma realidade (Pereira, 1999), os líderes devem estar preparados para fazer face a influências externas, enfrentar o *stress*, o medo em combate, a ligação com os média, o ambiente geopolítico e as alterações tecnológicas (ARDP 6-22, 2012, pp. 8-5). Para que isto seja possível, e tendo em consideração que a liderança é algo que se constrói na relação diária entre o líder e os seus subordinados (Rosinha, 2012), é necessário uma aposta clara em formação, treino e preparação ajustada.

A formação atual dos líderes militares é conduzida pode ser conduzida segundo três vertentes: a institucional, a operacional e a autoaprendizagem (Thomas, 2007, p. 50). A institucional abrange a formação inicial²⁵ e a formação contínua. A inicial tem como propósito fornecer ao militar a qualificação e os conhecimentos necessários para ingressar na categoria das Armas ou dos Serviços e para o exercício da sua função. A formação contínua tem como propósito atualizar e aprofundar a inicial. A operacional inclui o exercício da função em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e é a que dá experiência, ferramentas e conhecimentos que tornam o líder mais eficaz e eficiente (Ulmer, et al., 2004, p. 46). A autoaprendizagem é aquela onde o militar, por si só, desenvolve habilidades e conhecimentos de forma autónoma. A formação do líder deve ser contínua e permanente, com especial incidência no ser²⁶, saber²⁷ e fazer²⁸ (Shambach, 2004, p. 55). A formação em liderança no decorrer da carreira²⁹ militar não está dissociada do modelo de formação do oficial do quadro permanente (QP) (Borges, 2011, pp. 16-20).

Desde 1992, e com a participação de Portugal na *United Nations Angola Verification Mission* (UNAVEM) II (Exército, s.d.), que o Exército tem aprontado e treinado unidades de vários escalões e tipos para participar com outras Forças Internacionais em diversos TO. Dependendo da missão, a preparação e treino pode variar. Tendo em conta que neste trabalho a caracterização das OMM foi materializada no cenário do AFG, é neste que nos iremos focar. A preparação e treino têm início no TN e prolongam-se no teatro de operações. No TO visa dotar e/ou aperfeiçoar a força ao nível

²⁵ Aquela que é dada nos Estabelecimentos de Ensino Superiores Públicos Militares (EESPM).

²⁶ Atitudes.

²⁷ Conhecimento.

²⁸ Aptidões.

²⁹ No decorrer deste trabalho sempre que falarmos de carreira, referimo-nos à carreira profissional.



psíquico, físico e fornecer conhecimentos técnico-táticos necessários ao cumprimento da missão; decorre em três fases e é complementado como uma outra fase, mas já no TO. Em TN, na primeira fase, é feito o aprontamento Administrativo – Logístico; segue-se a segunda fase com o Treino Orientado para a Missão ou Treino cruzado, no qual as várias capacidades que integram o Contingente Nacional (CN) se concentram nas unidades responsáveis pelo seu aprontamento e se desenvolvem ações no âmbito do treino conjunto e que culmina com o exercício final de aprontamento. Nesta fase, são treinadas tarefas específicas e tarefas críticas, bem como são realizadas palestras nas mais diversas áreas. Cabe ao comandante da força avaliar sobre as necessidades de treino operacionais específicas. Concretamente para o TO do AFG é feito um curso de harmonização da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) no *Joint Force Training Centre* (JFTC), na Polónia. O treino no TN culmina com a preparação para a projeção. Já no TO é feita a última fase da preparação e treino no sentido de que haja uma familiarização com o mesmo e treino operacional/cruzado com outros contingentes (CFT, 2012).

A preparação, formação e treino do líder para fazer face às OMM, é um tema muito abrangente, e que deve constituir-se como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências do líder. Neste trabalho, com o recurso à metodologia qualitativa por entrevista, e quantitativa por questionário, procurou-se identificar onde deverá incidir a preparação, formação e treino para o desenvolvimento da adaptabilidade dos líderes dos três ramos das FA e da GNR.

Contudo para desenvolver para desenvolver a adaptabilidade no líder, é necessário conhecer, antes de mais, o significado de adaptabilidade e das suas dimensões, conceitos que serão apresentados no próximo capítulo.



2. Adaptabilidade enquanto requisito de Liderança nas Operações Militares Modernas

a. Conceito

Como constatado no capítulo anterior, as rápidas e constantes mudanças no ambiente operacional exigem dos militares em geral e dos líderes em particular uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação³⁰ às OMM. A alteração do campo de batalha trouxe desafios acrescidos e um aumento da pressão, quer para a obtenção de resultados a curto prazo, quer para a melhoria da eficácia do líder. Do ponto de vista psicológico, torna-se necessário perceber quais são as novas exigências com que os líderes se deparam. Ao assumir alterações na forma tradicional de cumprir as missões e tarefas atribuídas, torna-se necessário adquirir novas competências. Verificamos por isso, que num contexto de mudança permanente, a “chave do sucesso” do líder assenta na sua capacidade de a gerir e de se conseguir adaptar eficazmente a ela, ou seja, prende-se com a sua maior ou menor adaptabilidade.

Charles Darwin referenciado por Ramalho (2011, p. 7) escreveu que “não é a espécie mais inteligente ou mais forte que sobrevive, mas sim aquela que consegue adaptar-se melhor à mudança.”

A adaptabilidade³¹, como refere Pulakos, et al. (2000) já foi definida por diversos autores de várias formas. No entanto, ao nível mais global, a adaptabilidade pode ser definida como a resposta eficaz a uma alteração da situação. Nesta definição, presume-se que o líder se comporte de forma adaptável, ou seja, que tenha a capacidade de reconhecer a necessidade de mudança baseando-se quase em pequenas alterações do contexto, ou nalguma perceção de mudança futura do ambiente, de forma a alterar o seu comportamento, apropriando-o à situação envolvente.

b. A Adaptabilidade enquanto requisito de liderança

Se para os soldados³² a adaptabilidade pode ser individual, o mesmo não se passa com o líder: ele deverá ser capaz de se adaptar e antecipar transições (PDE 03-00, 2012, pp. 2-27) e desenvolver a capacidade de adaptabilidade nos militares que estão sob as suas

³⁰ Conjunto das modificações através das quais um ser se ajusta às condições do meio ambiente; acomodação (Porto Editora, s.d.)

³¹ Qualidade de adaptável; capacidade de adaptação; do latim – adaptablee («adaptável»+i+dade) (Porto Editora, s.d.)

³² Quando aplicamos o termo Soldado referimo-nos a todos os militares de uma forma geral.



ordens. O líder deverá ter um papel encorajador e unificador para que a força rapidamente se consiga adaptar às diferentes situações (Zaccaro, 2001).

Como vimos no capítulo anterior, o ambiente operacional está em constante mudança, é difuso e caracterizado por ameaças indefinidas, que exigem dos líderes uma rápida compreensão e fácil adaptação. Para fazer face a estas alterações do ambiente operacional, o líder tem que ter adaptabilidade, isto é, tem que ter a capacidade de se moldar e fazer com que o seu grupo também tenha essa capacidade. Para que isto aconteça, facilmente, é-lhe exigido iniciativa para destruir ameaças e influenciar o ambiente externo, seja ele constituído por populações amigas, neutras ou hostis. Para que exista esta adaptação operacional os líderes deverão ser, flexíveis, garantindo um planeamento colaborativo de execução descentralizada, sem contudo descorar a intenção do comandante (ARDP 6-22, 2012, pp. 9-5).

O líder terá então que ter a capacidade de adaptabilidade para se conseguir moldar às condições e responder com eficácia (oportunidade e flexibilidade) às alterações do ambiente operacional. A adaptabilidade é uma qualidade demonstrada pelo líder e que se reflete através do pensamento crítico, para aceitar a incerteza e o risco, bem como a capacidade para se ajustar da melhor forma às alterações, mantendo uma contínua avaliação da situação (PDE 03-00, 2012, pp. 2-27).

Definida a adaptabilidade e tendo-a como um requisito fundamental de liderança para fazer face às mudanças do ambiente – e no sentido de a compreender nas suas diversas facetas, apresentam-se de seguida as dimensões de adaptabilidade propostas por Pulakos, et al. (2000). O objetivo principal de estudo do autor era abordar este vazio e contribuir para a determinação de um modelo que sistematiza-se a adaptabilidade em contexto operacional.

c. Dimensões de Adaptabilidade

Apesar de a adaptabilidade poder ser definida, como se viu, numa única frase, a pesquisa demonstrou que a adaptabilidade é multifacetada com várias dimensões distintas (Pulakos, et al., 2005). Para o demonstrar, Pulakos, et al. (2000) propuseram um modelo de performance adaptativa aplicável a uma ampla gama de ocupações. Este modelo foi desenvolvido a partir de uma análise de conteúdos de incidentes críticos que descrevem casos eficazes e ineficazes de adaptabilidade, muitos dos quais vieram de ambientes militares. Desta análise de conteúdos emergiram oito dimensões de adaptabilidade, dimensões estas, que serão analisadas com mais pormenor no sentido de verificar se estas



dimensões também se aplicam aos líderes militares portugueses dos três ramos das FA e da GNR. As dimensões de adaptabilidade pretendem descrever os diferentes tipos de comportamento adaptativo existentes e que são os seguintes:

- Lidar com situações de crise ou emergência;
- Lidar com situações de *stress*;
- Resolver problemas com criatividade;
- Lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza;
- Aprender novas tecnologias, tarefas e procedimentos;
- Adaptabilidade interpessoal;
- Adaptabilidade cultural;
- Adaptabilidade física.

Com base na revisão bibliográfica conceptualizaram-se e desenvolveram-se as dimensões identificadas por Pulakos, et al. (2000) que de seguida se passam a descrever:

(1) Lidar com situações de crise ou emergência

Ao referir-se a situações de crise ou emergência, estas, reportam-se à forma como o líder se adapta e lida com situações onde o conflito e o perigo é eminente e que pode surgir a qualquer momento, onde menos se espera, seja em TN ou no TO.

(2) Lidar com situações de *stress*

O líder deve estar preparado para enfrentar e adaptar-se aos efeitos do *stress*³³, bem como, conseguir lidar com situações onde ele se manifesta. Uma situação de *stress* pode dar-se devido a uma ameaça que pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer ponto do espectro das operações, pode inclusive ocorrer durante a realização de exercícios (ARDP 6-22, 2012, pp. 9-3). Para mitigar esta situação o líder deverá estar preparado para através de indícios, conseguir aperceber-se e antecipar-se às várias situações que possam ocorrer.

(3) Resolver problemas com criatividade

Adaptar-se a novidades ou dinamismos diferentes dos habituais e mudar de situações com frequência requiere líderes capazes de resolver problemas que não lhes são familiares. Consequentemente, e como refere Pulakos, et al. (2000) um dos aspetos de performance adaptativa que foi discutida por vários autores envolve a eficácia com a qual

33 Do inglês *stress*, e significa tensão, pressão; é o conjunto de perturbações psíquicas e fisiológicas, provocadas por diversos agentes, que impedem ou prejudicam a realização normal do trabalho (Porto Editora, s.d.).



os membros do grupo resolvem o atípico, o que está mal definido, assim como os problemas complexos com os quais são confrontados no seu dia a dia, mas principalmente, aquando do desempenho de missões nos complexos teatros de operações. Este aspeto de performance adaptativa requer que o líder treine e discuta assuntos ou situações complexas. Bem como seja confrontado com problemas que requerem soluções novas e criativas (Pulakos, et al., 2000, p. 613). Os problemas críticos e criativos devem ser solucionados por líderes ágeis e capazes de tomar decisões nos atuais ambientes operacionais repletos de incerteza complexidade e de mudanças permanentes (ARDP 6-22, 2012, pp. 1-3).

(4) Lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza

A incerteza e imprevisibilidade da ameaça têm grande impacto no líder (ARDP 6-22, 2012, pp. 9-1). Segundo Pulakos, et al. (2000), apesar de vários autores que se debruçaram e escreveram sobre a adaptabilidade face a uma vasta gama de situações de imprevisibilidade e incerteza nos seus locais de trabalho, a imprevisibilidade e a incerteza em TO assume contornos muito maiores e específicos. Estas situações de incerteza e imprevisibilidade podem resultar de diversos fatores tais como: lidar com a ameaça, que, como se viu, nas atuais operações militares não está bem definida e dissimula-se no seio da população; lidar com forças de outros países e organizações (Goodman, 1994) (Dix & Savickas, 1995) (Pulakos, et al., 2000). Os aspetos chave de performance relacionados com essas situações prendem-se com a facilidade com que os militares se adaptam a elas e lidam com a natureza imprevisível destas situações, e que exigem novas orientações e capacidade de antecipação de cenários. O requisito da imprevisibilidade está relacionado com a solução criativa para a resolução de problemas que possa pode ser utilizada numa situação de incerteza ou de imprevisibilidade. A facilidade e a eficiência com que os líderes são confrontados com a incerteza de uma forma geral é conceptualmente distinta da criatividade e eficácia com que, se resolvem problemas novos. Pulakos, et al. (2000) referem que alguns investigadores demonstraram que se por um lado a resolução criativa dos problemas de desempenho influencia a compreensão e resolução de problemas (Hoover & Feldhusen, 1990), por outro a construção da personalidade, tal como a autoestima, a autoeficácia e o locus de controlo³⁴, têm demonstrado ser indicadores

³⁴ Descreve as formas como os indivíduos atribuem a responsabilidade pelos eventos que ocorrem nas suas vidas. O locus de controlo pode ser interno (os que acreditam que podem moldar o destino através das suas próprias capacidades, procuram analisar qual foi o seu contributo para tudo o que lhes acontece e a partir desta análise definem como agirão da próxima vez por forma a evitar situações não desejadas) ou externo



efetivos de *coping*³⁵ para lidar com a incerteza e com as alterações da situação (Callan, et al., 1994) (Pulakos, et al., 2000). O líder, para fazer face a estas situações de incerteza e imprevisibilidade, deverá manter-se focado na sua responsabilidade e ter agilidade mental³⁶ para se antecipar às constantes mudanças do ambiente operacional (ARDP 6-22, 2012, pp. 5-1, 11-5). Assim, e apesar das dimensões (resolver os problemas com criatividade e lidar com situações imprevisíveis) poderem estar relacionadas, elas devem ser tratados como sendo componentes distintas de desempenho adaptativo (Pulakos, et al., 2000, p. 613).

(5) Aprender novas tecnologias, tarefas e procedimentos

Aprender novos caminhos para a realização de uma tarefa ou aprender um conjunto de habilidades é outro dos aspetos de adaptabilidade, que se tornaram verdadeiramente importantes fruto do rápido avanço tecnológico e da elevada importância dada à aprendizagem continuada das organizações (Pulakos, et al., 2000). Desenvolver a instituição, as organizações e as pessoas envolve um equilíbrio constante no funcionamento de hoje e na construção do amanhã (ARDP 6-22, 2012, pp. 11-6). Hoje, soldados e líderes deparam-se com elevada inovação técnica, que os obriga a aprenderem novos caminhos para a realização das suas tarefas e missões (Pulakos, et al., 2000) (Hesketh & Neal, 1999). As mudanças tecnológicas e a velocidade com que elas se processam forçam os líderes a se adaptarem para lhes dar resposta (ARDP 6-22, 2012, pp. 9-1). Esta aprendizagem envolve um processo contínuo de planeamento e participação no sentido de preparar e dar ferramentas ao líder e aos seus soldados para que consigam antecipar e mitigar os efeitos da incerteza, da imprevisibilidade e das mudanças constantes. Os líderes eficazes de hoje são aqueles que conseguem antecipar necessidades futuras e se conseguem adaptar às alterações que vão surgindo no decorrer da missão ou mesmo no dia a dia (Pulakos, et al., 2000). Conseguem fazê-lo, porque procuram aprender novas tarefas, doutrinas, tecnologias, procedimentos e regras³⁷.

Hoje, mais do que nunca, os líderes preparam-se, antecipam e aprendem novos conceitos e tarefas que poderão vir a ser necessários no futuro (Pulakos, et al., 2000, p.

(aqueles que acreditam que o sucesso depende de fatores como a política, a sorte, o ambiente económico. Ou seja procuram sempre uma desculpa externa para tudo o que lhes acontece e não acreditam que a solução dos problemas passe por si) (Trevelin, 2012).

³⁵ É o processo cognitivo utilizado pelos indivíduos para lidar com situações de stress, saber lidar adequadamente com uma situação (Porto Editora, s.d.) (Lazarus & Folkman, 1984).

³⁶ É ter uma mente flexível (ARDP 6-22, 2012, pp. 5-1).

³⁷ Como acontece por exemplo com o curso de sensibilização para os líderes sobre engenhos explosivos improvisados dado no decorrer das missões no AFG por militares norte americanos (Curso de engenhos explosivos improvisados – *Awareness Train-the-Trainer Course* (C-IED)



614). Apesar de poder existir um relacionamento entre aprendizagem e lidar com aspetos de incerteza e imprevisibilidade, estas duas dimensões foram tratadas em separado, como poderemos constatar pelos questionários realizados.

(6) Adaptabilidade interpessoal

A adaptabilidade interpessoal tornou-se evidente devido à fluidez do ambiente de trabalho cada vez mais caracterizado pelo trabalho ou pelos projetos de equipa (Pulakos, et al., 2000, p. 614) (Kozlowski, et al., 1996) e devido à mudança de manufatura orientada para serviços orientados. A adaptabilidade interpessoal passa pela capacidade de demonstrar flexibilidade interpessoal, ajuste do estilo interpessoal para conseguir alcançar objetivos, adaptar comportamentos interpessoais de forma a trabalhar eficazmente com novas equipas, com outras organizações militares e civis. A flexibilidade de modo a antecipar as necessidades dos subordinados é também uma das exigências (Pulakos, et al., 2000, p. 614) (Bowen & Waldman, 1999).

(7) Adaptabilidade cultural

Outro dos aspetos do desempenho adaptativo de Pulakos, et al (2000, p. 614), prende-se com as exigências de adaptabilidade cultural dentro da organização (Pulakos, et al., 2000, p. 614) (Chao, et al., 1990, p. 742) a um novo país e a outras organizações militares (Black, 1990). Com a globalização, a abertura do mercado de trabalho, a facilidade com que os trabalhadores mudam de trabalho e a habilidade para o desempenhar eficazmente em culturas e ambientes diferentes aumentaram significativamente (Pulakos & Ilgen, 1999). Como referiu Chao e referenciado por Pulakos, et al. (2000, p. 614), para mitigar esta diferença cultural é necessário aprender a língua (na sua totalidade ou acrónimos, gíria, calão, únicas para a organização ou cultura), objetivos e valores (regras formais e princípios, objetivos formais e valores que guiam o comportamento), história (tradições, costumes, mitos e rituais que transmitem o conhecimento cultural) e políticas (relações formais e informais e estruturas de poder dentro da cultura). Mas não basta aprender sobre uma nova cultura ou ambiente: a chave do sucesso neste tipo de desempenho adaptativo envolve a integração bem-sucedida na nova cultura ou ambiente, percebendo-a, não completamente, mas comportando-se de acordo com ela, aceitando os costumes, valores, regras e estruturas que lá operam.

(8) Adaptabilidade física

O último aspeto do desempenho adaptativo levantado por Pulakos, et al. (2000, p.



614), envolve a adaptabilidade a vários fatores físicos tais como o calor, o barulho, climas desconfortáveis e dificuldades do ambiente (Pulakos, et al., 2000) (Edwards & Morrison, 1994). Adaptar-se rápida e eficazmente às diferentes condições físicas é um dos requisitos em muitas funções e trabalhos, especialmente em trabalhos, onde viajar de um lado para o outro é uma constante. Este aspeto de desempenho adaptativo tem-se tornado deveras importante nos militares, principalmente quando em missão no exterior.

A multiplicidade de conflitos e a rotatividades dos militares em diversos TO, exige aos militares que circulem de país em país e se adaptem a diversos climas. A chave do sucesso deste desempenho adaptativo está na rapidez de adaptação às várias mudanças e às desafiantes condições físicas. Tal como outras forças, a Norte Americana desenvolveu um programa de prontidão física (*“Physical Readiness Training program to prepare Soldiers and units for the physical challenges of fulfilling decisive action missions facing a wide range of threats in complex operational environments and with emerging Technologies”*) para preparar os seus militares e unidades a enfrentar os desafios físicos e outros que se lhes deparem (ARDP 6-22, 2012).

Como já foi referido, parte da elaboração deste trabalho de investigação teve por base o de Pulakos, et al. (2000) no qual os autores desenvolveram um instrumento para avaliar a taxonomia³⁸ do desempenho da adaptabilidade, a que lhe chamaram de *Job Adaptability Inventory* (JAI)³⁹. O questionário testa empiricamente as oito dimensões do desempenho da adaptabilidade com dados recolhidos de 24 trabalhos diferentes, e permite avaliar requisitos de desempenho adaptativos para um determinado trabalho, cargo ou função.

No segunda parte desta investigação, com o recurso ao questionário adaptado para o contexto português avaliam-se os requisitos da adaptabilidade numa amostra de oficiais (capitães e oficiais superiores) dos três ramos das FA e da GNR, que ao longo da sua carreira profissional exerceram cargos de comando ou de chefia.

³⁸ Ciência dos princípios e dos métodos de classificação dos diversos elementos de uma área científica (Do grego táxis, «ordem» + nómos, «lei» + -ia) (Porto Editora, s.d.).

³⁹ Inventário de adaptabilidade para o trabalho.



II – A Adaptabilidade em contexto

3. Método

O método de trabalho que se segue consistiu numa abordagem qualitativa através do lançamento de entrevistas e uma abordagem quantitativa através do lançamento de um questionário. Segue-se a descrição dos procedimentos metodológicos, o objetivo do lançamento das entrevistas e do questionário, a caracterização da amostra, dos procedimentos e dos instrumentos.

a. Amostra

(1) Entrevistas

O lançamento de entrevistas teve por objetivo ajudar a identificar as características que o líder deverá possuir e qual o treino para desenvolver a sua adaptabilidade e fazer face às OMM. Apesar de terem sido delimitadas as OMM ao cenário do AFG, de modo a compararem-se com outros TOs foram efetuadas entrevistas a líderes que estiveram presentes em TO do Kosovo e do Afeganistão. De salientar que três dos entrevistados do AFG desempenharam funções de comando na *Quick Reaction Force* (KRF)⁴⁰ no AFG e o quarto entrevistado foi o comandante do primeiro módulo da GNR também no AFG.

Entrevistaram-se seis oficiais do Exército e um da GNR que desempenharam funções de comando de modulo/companhia/batalhão nos TO do AFG e/ou do KOS (Tabela 1). A sua participação foi feita de forma voluntária.

Tabela 1 - Entrevistas

	TO	Ano	Posto	Função	Unidade
Entrevista A	AFG	2008	Capitão	Cmdt ⁴¹ Companhia	QRF/FND/ISAF
Entrevista B	AFG	2005	Capitão	Cmdt Companhia	QRF/FND/ISAF
Entrevista C	AFG	2010	Capitão	Cmdt Companhia	QRF/FND/ISAF
Entrevista D	AFG	2011	Tenente-Coronel	Cmdt GNR	GNR/2CN/FND/ISAF
Entrevista E	KOS	2012	Tenente-Coronel	Cmdt Batalhão	KFOR
Entrevista F	KOS	2012	Capitão	Cmdt DOE ⁴²	DOE/KFOR
Entrevista G	KOS	2012	Capitão	Cmdt Companhia	KFOR

⁴⁰ Força de Reação Imediata

⁴¹ Comandante

⁴² Destacamento de Operações Especiais



(2) Questionários

O lançamento do questionário teve por objetivo ajudar a responder a algumas questões da temática abordada. Para tal, testaram-se as oito dimensões de desempenho da adaptabilidade propostas no capítulo anterior. Para tal procedeu-se à adaptação e modificação do questionário desenvolvido por Pulakos, et al. (2000), ao nosso contexto.

A amostra de conveniência é constituída por um total de 122 oficiais com graduação igual ou superior a capitão ou posto equivalente. A participação no estudo foi de carácter voluntário. O total de oficiais que constituem a amostra, pertencem aos três ramos das FA e da GNR e encontram-se distribuídos da seguinte forma, conforme representado na Tabela 2: 114 (93.4%) são do sexo masculino e 8 (6.6%) do sexo feminino.

Tabela 2 - Distribuição da amostra por Ramos das FA e da GNR

	Frequência	Percentagem
Marinha	26	21,3
Exército	58	47,5
Força Aérea	31	25,4
GNR	7	5,7
Total	122	100,0

Para categorizar a idade da amostra pertencente aos três ramos da FA e da GNR foram definidos os seguintes grupos etários: mais de 25 anos e menos de 35 exclusive; mais de 35 e menos de 45 exclusive; mais de 45 e menos de 55 exclusive; e mais de 55 inclusive. Aquando da elaboração desta categorização, optamos por iniciar em 25 anos, porque o questionário se dirigiu a militares que se encontravam a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior, ou que já o tinham frequentado. Como se pode verificar na Tabela 3, a maior parte da amostra encontra-se na faixa etária compreendida entre os 35 e os 45 anos (57.4%), seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 35 anos (26.2%), a dos 45 aos 55 anos (15.6%) e, por fim, o grupo com mais de 55 anos (0.8%), com apenas um participante.

Tabela 3 - Distribuição da amostra por idades

	Frequência	Percentagem
>=25 e <35	32	26,2
>=35 e <45	70	57,4
>=45 e <55	19	15,6
>=55	1	,8
Total	122	100,0



Uma vez que o tema do nosso trabalho é: *Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança*, procura-se averiguar quem já tinha estado em missões no estrangeiro. Para tal, dividimos a amostra em três grupos, a saber: quem nunca esteve em missão; quem já esteve uma vez em missão; e quem esteve mais do que uma vez em missão. Como se pode verificar na Tabela 4, dos 122 oficiais que constituem a amostra 54 (44.3%) nunca esteve em missão, 29 (23.8%) já esteve uma vez em missão e 39 (32%) já esteve mais do que uma vez em missão no estrangeiro. Tendo em conta que mais de 50% esteve em missão no estrangeiro foi-se verificar em que TO estiveram.

Tabela 4 - N.º de missões		
	Frequência	Percentagem
0	54	44,3
1	29	23,8
2+	39	32,0
Total	122	100,0

Como se verificou na Tabela anterior, dos 122 oficiais que constituem a amostra do estudo, 54 (44.3%) nunca estiveram em missões no exterior, 25 (20.5%) estiveram em mais do que um teatro de operações.

Verifica-se, conforme Tabela 5, que pelo menos 10 (8.2%) estiveram no AFG, 6 (4.9%) no KOS, 3 (2.5%) na Bósnia, 6 (4.9%) em Timor e 18 (14.8%) noutros TO.

Dos TO onde Portugal tem ou teve FND (Tabela 5), apenas foi considerado para o nosso estudo como sendo elevado o nível de ameaça o TO do AFG; a referência foi o estudo sobre conflitos do *site www.ucdp.uu.se*, da *Uppsala Conflict Data Program* (UCDP) (2011). Para os restantes TO, o nível de ameaça foi considerado médio; e para o território Nacional o nível de ameaça foi considerado como sendo reduzido ou nulo.

Tabela 5 - N.º de Missões por Teatro de Operações		
	Frequência	Percentagem
AFG	10	8,2
KOS	6	4,9
Bósnia	3	2,5
Timor	6	4,9
Vários Teatros de Operações	25	20,5
Outros (i.e. missões de cooperação)	18	14,8
Nenhum	54	44,3
Total	122	100,0



Assim, e como se pode constatar na Tabela 6, dos militares inquiridos 10 (8.2%) já estiveram em missão no TO do AFG, 58 (47.5%) já estiveram em TO, cujo nível de ameaça é considerado médio e 54 (44.3%) nunca participaram em missões no estrangeiro, pelo que para eles o nível de ameaça é reduzido ou nulo.

Tabela 6 - Teatro de Operações nível de ameaça		
	Frequência	Percentagem
Reduzido ou nulo	54	44,3
Médio	58	47,5
Elevado	10	8,2
Total	122	100,0

Face ao elevado número de especialidades/categorias, os militares dos três ramos das FA e da GNR foram agrupados por armas ou serviços⁴³. Ao analisar a Tabela 7, verifica-se que, dos 122 militares que constituem a amostra, 42 (34.4) são oriundos dos serviços e 80 (65.6%) das armas.

Tabela 7 - Armas e Serviços		
	Frequência	Percentagem
Serviços	42	34,4
Armas	80	65,6
Total	122	100,0

b. Procedimento

(1) Entrevistas

As entrevistas foram realizadas pessoalmente a seis oficiais do Exército e um da GNR que desempenharam funções como comandantes nos TO do AFG ou do KOS, integrados numa FND; foi-lhes solicitado que respondessem a uma entrevista semiestruturada conforme Anexo A. A análise dessas respostas pode ser observada no capítulo seguinte.

(2) Questionários

A recolha de dados decorreu durante o mês de janeiro de 2013, a um grupo militares do IESM que se constituiu como amostra e que já desempenhou funções de

⁴³ Foram considerados como pertencentes às armas os militares de infantaria, artilharia, cavalaria, fuzileiros, pilotos, navegadores, polícia aérea e de marinha os restantes foram considerados como sendo dos serviços.



comando, quer tenha sido na estrutura de comando das FA ou na da GNR, em território Nacional ou em missão no estrangeiro integrado numa FND.

À amostra, foi solicitado diretamente, ou via correio eletrónico, que respondesse às questões inscritas num questionário conforme Anexo B que se encontrava *online* na plataforma (*moodle*) do IESM. Os testes realizados aos questionários foram feitos com o recurso a diversas técnicas estatísticas, das quais se destacam a comparação de igualdade valores médios, os testes de análise da variância (*one way ANOVA*⁴⁴), os testes de correlações⁴⁵ e de escala composta.

No final do mês de janeiro de 2013, os dados do questionário foram extraídos da plataforma e convertidos num ficheiro Excel para posteriormente serem introduzidos e trabalhados na ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

c. Instrumentos

(1) Entrevistas

As entrevistas, como instrumento de análise foram, efetuadas pessoalmente. O guião foi construído com base em contributos provenientes da revisão de literatura e das diferentes perceções identificadas noutras entrevistas exploratórias efetuadas. As entrevistas encontram-se estruturadas em quatro perguntas: a primeira pergunta relaciona-se com o ambiente operacional; a segunda e terceira perguntas solicitam ao entrevistado a descrição de uma situação positiva e outra negativa, que tivesse exigido ação de comando e liderança; a quarta, e última, questionava a preparação, formação e treino para cumprimento das missões (Anexo A).

(2) Questionários

O questionário assumiu a seguinte estrutura: na primeira folha é feita a apresentação do estudo, seguida das instruções gerais de preenchimento, seguido do questionário propriamente dito, composto por trinta e oito afirmações segundo as quais era pedido à amostra que pontuasse o seu **grau de importância** face às suas **experiências de Liderança/Comando anteriores** comparativamente com outras tarefas rotineiras desempenhadas na sua função. Foram apresentadas de seguida as mesmas trinta e oito

⁴⁴ ANOVA é uma coleção de modelos estatísticos no qual a variância da amostra é particionada em vários partes devido a diferentes fatores (variáveis), que nas aplicações estão associados a um processo, produto ou serviço. Através dessa partição, a ANOVA analisa a influência dos fatores na característica de interesse (Portal Action, 1999).

⁴⁵ Mede o grau de correlação e a direção dessa correlação (positiva/negativa) entre duas variáveis de escala métrica.



afirmações onde era pedido nesta fase que os sujeitos pontuassem **com que frequência** com que foram confrontados em geral com essas exigências em **experiências de Liderança/Comando anteriores**. As questões encontram-se classificadas quanto ao seu grau de **importância e de frequência** numa escala de um (1) a cinco (5), considerando que um (1) para a importância representava nada importante e cinco (5) extremamente importante; e para a frequência um (1) representava nunca e cinco (5) representava a toda a hora. As respostas estavam organizadas em forma de tabela, para que a amostra pudesse assinalar a pontuação de cada item imediatamente à frente do mesmo (Anexo B).



4. Apresentação e discussão de resultados

a. Entrevistas

Apresenta-se na Tabela 8 a análise de conteúdo às entrevistas de modo a extrair-se o que de mais relevante foi dito pelos entrevistados, e possibilitar uma comparação com os conceitos pesquisados na revisão de literatura e se encontram vertidos na primeira secção. Desta comparação, constata-se que as OMM decorrem em diversos TO e caracterizam-se pela presença de forças convencionais, irregulares, amigas e inimigas. Constata-se também, que a ameaça se dissimula e atua no seio da população – população que também efetua ações hostis (i.e., subversão, terrorismo, sabotagens). Tal como tinha sido mencionado anteriormente, retira-se das entrevistas o seguinte: os limites de atuação das forças não se encontram bem definidos; não são contíguos, como acontece em operações convencionais; o ambiente operacional do Afeganistão é complexo, difuso, indefinido e sem regras, com o confronto de identidades culturais sempre presente; e que para a condução das operações existe uma enorme multiplicidade de meios⁴⁶ e dificuldade de coordenação, devido ao facto de se encontrarem no terreno forças de vários países com diferentes línguas e culturas a operar e a contribuir para o mesmo objetivo final.

Verificam-se também diferentes alterações terminológicas e de conceitos: já não se diz que se alcançou a vitória, mas sim o sucesso ou êxito, e o líder, nos mais baixos escalões, assume um papel muito importante, uma vez que é ele que, com os seus “homens”, atua no seio da população e, por conseguinte, é quem mais interage com a população e com a enorme diferença cultural. A incerteza da ameaça é outra das características das atuais operações militares.

Segundo os entrevistados, e como também se constatou na literatura pesquisada, para lidar com mais eficácia com a complexidade do ambiente operacional é necessário dar mais iniciativa e flexibilidade aos escalões subordinados para fazerem face às diferentes alterações do ambiente. É ainda exigido maior preparação para se adaptarem às influências externas, tais como o *stress*, o medo em combate, a ligação com os média, o ambiente geopolítico e as alterações tecnológicas.

No que concerne à preparação e treino efetuados, foram unânimes em afirmar que a sua formação, preparação e treino foram o resultante da formação inicial e da formação contínua, bem como da experiência que foram adquirindo no desempenho das várias

⁴⁶ Militares e não militares com destaque em ações ao nível político, económico e psicossocial em detrimento dos esforços ao nível militar (Visacro, 2010).



funções nas UEO por onde passaram, com destaque especial para as funções em que foram comandantes de subunidades operacionais, e outras participações anteriores em FND e por autoiniciativa. De uma maneira geral, são da opinião que não existe necessidade de realização ou criação de novos cursos ou ações de formação sobre liderança; no entanto acentuaram que o treino deverá incidir e permitir ao líder aumentar, entre outras, as capacidades de: lidar com situações imprevistas; lidar com situações de *stress* e incerteza; adaptabilidade interpessoal; criação de relações de confiança; motivação; descentralização; flexibilidade; e aprender a lidar com novas tecnologias, tarefas e procedimentos.

Verificou-se ainda, que todos os entrevistados referiram que o líder deve ter uma grande capacidade de adaptabilidade e que, de uma forma direta ou indireta, acabaram por abordar as oito dimensões de adaptabilidade levantadas por Pulakos, et al. (2000) enunciadas no capítulo anterior e que no ponto seguinte se analisam, no sentido de verificar se são ou não aplicáveis aos líderes das FA e da GNR e em caso de serem qual o seu grau de magnitude expressa pela importância e pela frequência de exposição.

Tabela 8 - Análise da entrevistas

Dimensão	Conteúdo da entrevista	Descrição
Tipo de ambiente operacional	<ul style="list-style-type: none">• “...o ambiente operacional do Afeganistão pode ser classificado como complexo” – Entrevista A• “...multinacional e multilinguístico ... difícil coordenação e execução das operações...a temperatura era de -10^o” – Entrevista B• “...instável ... diferenças culturais, sem limites bem definidos... e violento” – Entrevista C	<ul style="list-style-type: none">• Diferentes culturas;• Dificuldade de coordenação;• Adaptabilidade física;• Complexo;• Sem limites.
Ação de Comando	<ul style="list-style-type: none">• “...subordinados não tenham dúvida qual é a intenção...com capacidade de improviso” – Entrevista A• “necessidade de ... um comando descentralizado com elevada iniciativa” – Entrevista B• “...necessidade de delegar autoridade e responsabilidade de agir” – Entrevista C• “...encontrar a solução para os problemas e não dispor depois de ninguém para apoiar as decisões tomadas” – Entrevista F	<ul style="list-style-type: none">• Descentralização;• Flexibilidade;• Iniciativa;• Inovação;• Intenção do Cmdt;• Capacidade de decisão
Tipo de ameaça	<ul style="list-style-type: none">• “...dissimula-se facilmente no meio da população local” – Entrevista A	<ul style="list-style-type: none">• Ameaça não linear que se dissimula no



Dimensão	Conteúdo da entrevista	Descrição
	<ul style="list-style-type: none">• “...a atuação da ameaça é incerta... a situação em Kabul era muito incerta” – Entrevista B• “...inimigo...dificuldade de identificação (“mistura” com a população)” – Entrevista C	seio da população, Aprender a lidar com situações de incerteza, com o <i>stress</i>
Adaptabilidade dos líderes	<ul style="list-style-type: none">• “...tive de ajustar as tarefas” entrevista A• “...rearticulação temporária da cadeia de comando de um modo que não estava inicialmente previsto” – Entrevista B• “...as patrulhas combinadas causavam alguma apreensão...qual seria a sua reação a alguma situação de contacto” – Entrevista C• “...durante o cumprimento de uma missão fui confrontado com um subordinado que me interrogou” – Entrevista F	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de lidar com situações imprevistas• Capacidade de lidar com situações de <i>stress</i>, incerteza• Adaptabilidade interpessoal
Tipo de treino	<ul style="list-style-type: none">• “...treino realista recorrendo a cenários e incidentes já vividos...com meios reais” entrevista A• “...um bom treino que permita rearticulações rápidas de acordo com o que se nos depara aquando da chegada aos locais... treinar com todo o material que se vai levar” Entrevista B• “...treino de comandantes de forma a flexibilizar o seu processo de tomada de decisão” entrevista C• “...deve-se “provocar” o choque entre os elementos nesta fase, isto é, criar situações difíceis e que exijam a interação forte e dependente entre todos os elementos, de forma a todos perceberem que pertencem a um grupo e o sucesso ou fracasso é obra de todos...a união será mais forte entre “Comandantes e Comandados” quanto mais difícil for o desafio ultrapassado” Entrevista F	<ul style="list-style-type: none">• Criar relações de confiança;• Motivação;• Descentralização;• Flexibilidade;• Aprender a lidar com novas tecnologias tarefas e procedimentos

b. Questionários

Nas Tabelas que se seguem são apresentados as estatísticas descritivas: valores mínimos, máximos, as médias e o desvio-padrão das variáveis operacionalizadas quanto à importância e à frequência. Segue-se a comparação de médias da amostra emparelhada (comparação dos mesmos sujeitos face à importância e à frequência), depois a ANOVA



para a importância e para a frequência, à qual se seguem correlações de frequência e de importância e uma escala composta para as oito dimensões de adaptabilidade. No final deste capítulo é apresentada uma Tabela resumo das necessidades de desenvolvimento das dimensões de adaptabilidade, segundo a amostra.

(1) Estatística Descritiva quanto ao Nível de Importância e Frequência

No que concerne à importância descritiva das oito dimensões de adaptabilidade, conforme Tabela 9, verifica-se que, das oito dimensões de adaptabilidade, a amostra considerou como menos importante a *adaptabilidade física* (3,72) e como mais importante a dimensão de adaptabilidade *lidar com situações de crise ou emergência* (3,72). Já quanto à frequência com que a amostra lidou com este tipo de situações, a adaptabilidade física é também a que regista o menor valor (3,05), no entanto a adaptabilidade interpessoal é a que regista o valor maior (3,39). Analisando os valores mínimos, registam-se valores na ordem de um (1,00 a 1,60) para o nível de frequência com as pessoas são confrontadas com estes requisitos.

Tabela 9 – Importância e Frequência descritiva (Frequência (Freq) Importância (Imp))

Dimensão	Mínimo		Máximo		Media		Desvio padrão	
	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp
Adaptabilidade interpessoal	2,40	2,80	4,80	5,00	3,39	4,00	,48	,42
Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	2,00	3,00	4,17	5,00	3,29	3,90	,50	,39
Lidar situações de crise ou emergência	1,60	3,40	4,40	5,00	3,14	4,27	,57	,39
Lidar com <i>stress</i> do trabalho	1,60	3,20	4,40	5,00	3,08	4,27	,52	,39
Adaptabilidade Cultural	1,00	2,67	4,67	5,00	3,08	3,96	,75	,49
Adaptabilidade física	1,00	2,00	5,00	5,00	3,05	3,72	,86	,57
Lidar com situações imprevistas	1,17	2,67	4,33	5,00	3,02	3,78	,56	,48
Resolver problemas com criatividade	1,60	2,60	4,40	5,00	3,02	3,76	,58	,50

(2) Correlações emparelhadas

Segue-se a comparação de médias de amostras emparelhadas. Aqui, a mesma amostra pontua na mesma dimensão, quer para a frequência quer para a importância. O objetivo é verificar se existem diferenças entre a importância em lidar com cada uma das oito dimensões e a frequência com que essa determinada dimensão ocorre. Este teste permite comparar se há diferenças entre médias e dá uma determinada estatística de teste – que para o nosso estudo importa ver qual o nível de significância. Para que tenhamos a certeza que existam diferenças de médias entre a importância e a frequência trabalha-se



com um nível de certeza de 95% (0.05) ou 99% (0.01). Como se pode verificar na Tabela 10, existem diferenças significativas a 0.00 em todas as dimensões. Ou seja, a amostra atribui maior importância a todas as dimensões da adaptabilidade sendo pouco confrontada ou exposta a estas dimensões no dia a dia (frequência). Foram feitas estatísticas para determinar se verificam diferenças por ramos, mas não se verificaram diferenças significativas, pelo que não se apresentam essas Tabelas.

Tabela 10 - Paired sample correlations

Dimensão	Media	Desvio padrão	t	Nível de Significância
Importância em lidar com situações de crise ou emergência	4,27	,39	21,19	,000
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	3,14	,57		
Importância em lidar com o stress do trabalho	4,27	,39	22,41	,000
Frequência em lidar com stress do trabalho	3,08	,52		
Importância em resolver problemas com criatividade	3,76	,50	15,61	,000
Frequência em resolver problemas com criatividade	3,02	,58		
Importância em lidar com Situações Imprevistas	3,78	,48	14,73	,000
Frequência em lidar com situações imprevistas	3,02	,56		
Importância em aprender novas tecnologias tarefas e/ou procedimentos	3,90	,39	11,96	,000
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	3,29	,50		
Importância em lidar com a adaptabilidade física	3,72	,57	9,53	,000
Frequência em adaptabilidade física	3,05	,86		
Importância em lidar com a adaptabilidade interpessoal	4,01	,42	14,24	,000
Frequência adaptabilidade interpessoal	3,39	,48		
Importância em lidar com a adaptabilidade cultural	3,96	,49	13,64	,000
Frequência em adaptabilidade Cultural	3,08	,75		

(3) ANOVA: Importância e Frequência

Na Tabela 11 é analisada a frequência e a importância de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade, e são comparados os vários graus de ameaça (reduzido ou nulo, médio e elevado). Como se pode verificar, quanto ao grau de importância, existem diferenças estatísticas, apenas para a *adaptabilidade física* entre a amostra que esteve em TO, e no qual a ameaça era elevada, e a que esteve em TO ou TN, onde a ameaça era reduzida ou nula. Ou seja, o grau de ameaça determina uma maior adaptabilidade física.

Constatamos que, no que concerne à frequência com que a amostra lida com as várias dimensões, existem diferenças entre a que esteve em TO, onde existia ameaça, e a que esteve em TO, onde a ameaça era reduzida ou nula. Para ser mais concreto, verificam-se diferenças estatísticas na frequência com que a amostra lida com a *dimensão cultural*,



entre a amostra que esteve em teatros de operações, onde o grau de ameaça é reduzido ou nulo e os teatros de operações em que a ameaça é elevada ou média. Assim, como existem diferenças na frequência com que a amostra lida com a *dimensão física e com aprendizagem de novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos*, entre a amostra que esteve em TO, onde a ameaça é reduzida ou nula comparativamente com a que esteve em TO, onde a ameaça é média. Ou seja, a presença em TO que requerem maior exposição ao nível de ameaça, exigem uma maior frequência de contacto com requisitos culturais, *físicos e de aprendizagem de novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos*.

Tabela 11 – ANOVA: Frequência (Freq) e Importância (Imp)

Dimensão	Grau de ameaça	Média		Desvio padrão		F		Observações	
		Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp
Adaptabilidade Cultural	Reduzida ou nula	2,81	3,90	,76	,51	10,82	1,14	Reduzida ou nula ≠ Média e da Elevada	
	Média	3,39	4,03	,65	,45				
	Elevada	2,73	3,93	,58	,60				
	Total	3,08	3,96	,75	,49				
Lidar com <i>stress</i> do trabalho	Reduzida ou nula	3,07	4,24	,54	,40	2,44	,92		
	Média	3,15	4,31	,51	,39				
	Elevada	2,76	4,16	,39	,30				
	Total	3,08	4,27	,52	,39				
Resolver problemas com criatividade	Reduzida ou nula	2,94	3,70	,61	,49	2,96	1,11		
	Média	3,14	3,83	,56	,52				
	Elevada	2,74	3,70	,42	,33				
	Total	3,02	3,76	,58	,50				
Lidar com situações imprevistas	Reduzida ou nula	2,97	3,68	,64	,50	1,27	3,30		
	Média	3,10	3,90	,49	,47				
	Elevada	2,85	3,67	,33	,29				
	Total	3,02	3,78	,56	,48				
Adaptabilidade física	Reduzida ou nula	2,75	3,59	,86	,56	6,64	2,99	Reduzida ou nula ≠ Média	Reduzida ou nula ≠ Elevada
	Média	3,32	3,85	,81	,59				
	Elevada	3,10	3,70	,59	,33				
	Total	3,05	3,72	,86	,57				
Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Reduzida ou nula	3,17	3,89	,49	,37	5,42	,36	Reduzida ou nula ≠ Média	
	Média	3,44	3,93	,48	,42				
	Elevada	3,07	3,82	,50	,37				
	Total	3,29	3,90	,50	,39				
Adaptabilidade interpessoal	Reduzida ou nula	3,37	3,97	,42	,42	1,64	,73		
	Média	3,45	4,05	,52	,43				
	Elevada	3,16	3,92	,56	,46				



	Total	3,39	4,00	,48	,42		
	Reduzida ou nula	3,06	4,19	,64	,37		
Lidar situações de crise ou emergência	Média	3,26	4,36	,51	,42	3,16	2,85
	Elevada	2,84	4,20	,31	,28		
	Total	3,14	4,27	,57	,39		

(4) Correlações da frequência e da importância das dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade

(a) Correlações para a amostra total

Na tabela 12, correlacionamos a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, verificamos que:

- A amostra que participou em maior número de missões, foi confrontada com mais frequência com a necessidade de se adaptar culturalmente (.41), fisicamente (.43), aprender novas tecnologias tarefas ou procedimentos (.25) e a frequência com que lidou com crise ou emergência (.27) também foi maior;
- A amostra que esteve em TO onde o nível de ameaça era maior, teve mais frequentemente que lidar com a adaptabilidade cultural (.19) e com a adaptabilidade física (.25);
- A amostra que esteve mais tempo em missões foi a que mais frequentemente sentiu a necessidade de lidar com situações de adaptabilidade cultural (.41) e física (.44), assim como aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos (.21) e de se adaptar a situações de crise ou emergência (.25);
- A idade da amostra não tem nenhuma correlação significativa, quando relacionada com as oito dimensões de adaptabilidade.



Tabela 12 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com stress do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade Interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade
Frequência da adaptabilidade Cultural	1											
Frequência em lidar com stress do trabalho	,58 ^{***}	1										
Frequência em resolver problemas com criatividade	,56 ^{***}	,70 ^{***}	1									
Frequência em lidar com situações imprevistas	,52 ^{***}	,71 ^{***}	,73 ^{***}	1								
Frequência da adaptabilidade física	,75 ^{***}	,57 ^{***}	,61 ^{***}	,54 ^{***}	1							
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,59 ^{***}	,64 ^{***}	,68 ^{***}	,75 ^{***}	,50 ^{***}	1						
Frequência da adaptabilidade interpessoal	,52 ^{***}	,65 ^{***}	,65 ^{***}	,65 ^{***}	,49 ^{***}	,72 ^{***}	1					
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	,68 ^{***}	,69 ^{***}	,59 ^{***}	,53 ^{***}	,67 ^{***}	,50 ^{***}	,57 ^{***}	1				
Nº de Missões	,41 ^{***}	,16	,16	,12	,43 ^{***}	,25 ^{***}	,13	,27 ^{***}	1			
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	,19 ^{***}	-,07	,03	,03	,25 ^{***}	,11	-,03	,02	,62 ^{***}	1		
Total de meses	,41 ^{***}	,15	,16	,15	,44 ^{***}	,21 ^{***}	,09	,25 ^{***}	,92 ^{***}	,52 ^{***}	1	
Idade	,04	-,01	,03	-,04	-,07	,08	-,01	-,02	-,14	-,20 [*]	-,18	1

Na Tabela 13, correlacionamos a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do Teatro de Operações, o total de meses e a idade. Verificamos que:

- A amostra que participou em mais missões, dá maior importância à necessidade de lidar com situações de crise ou emergência (.25) e de adaptabilidade física (.24);
- A amostra que tem maior número de meses de missões, também dá maior importância à necessidade de lidar situações de crise ou emergência (.19) e de adaptabilidade física (.20);
- O nível de ameaça do TO e a idade da amostra não é explicativa quando correlacionada com as oito dimensões de adaptabilidade.

Realizou-se o mesmo tipo de análise para amostra segmentada por armas e serviços, para a frequência e importância, correlacionando-se as oito dimensões de



adaptabilidade com o n.º de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade. Constata-se que apenas a amostra oriunda das armas que participou em mais missões, com mais de tempo de missão é que dá maior importância à necessidade em lidar *situações de crise/emergência*.

Tabela 13 - Correlações da importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o n.º de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade

	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade	Importância em lidar situações de crise ou emergência	Importância em lidar com stress do trabalho	Importância em resolver problemas com criatividade	Importância em lidar com situações imprevistas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da adaptabilidade física	Importância da adaptabilidade interpessoal	Importância da adaptabilidade Cultural
Nº de Missões	1											
TO Nível de Ameaça	,62**	1										
Total de meses	,92**	,52**	1									
Idade	-,14	-,20*	-,18	1								
Importância em lidar situações de crise ou emergência	,25**	,12	,19*	,08	1							
Importância em lidar com stress do trabalho	,09	,01	,06	,02	,62**	1						
Importância em resolver problemas com criatividade	,10	,08	,10	-,03	,48**	,52**	1					
Importância em lidar com situações imprevistas	,14	,12	,10	-,10	,64**	,59**	,65**	1				
Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,04	-,01	,02	-,01	,64**	,63**	,58**	,64**	1			
Importância da adaptabilidade física	,24**	,16	,20*	-,07	,52**	,41**	,52**	,49**	,57**	1		
Importância da adaptabilidade interpessoal	,11	,03	,09	,01	,54**	,56**	,52**	,61**	,68**	,37**	1	
Importância da adaptabilidade Cultural	,15	,09	,16	,12	,42**	,42**	,46**	,46**	,55**	,46**	,63**	1

(b) Correlações com a amostra oriunda da Marinha

Na tabela 14, correlacionamos no ramo da Marinha a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do Teatro de Operações, o total de meses e a idade. Verificamos que apenas a amostra que esteve mais tempo em missões foi a que mais frequentemente sentiu a necessidade de lidar com a *adaptabilidade interpessoal* (.42). A idade, o nível de ameaça e o número de missões da amostra não



apresentam correlações significativas quando relacionada com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 14- Correlações da frequência entre das oito dimensões de adaptabilidade com o n° de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade na Marinha

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com stress do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade
Frequência da adaptabilidade Cultural	1											
Frequência em lidar com stress do trabalho	,57**	1										
Frequência em resolver problemas com criatividade	,30	,64**	1									
Frequência em lidar com situações imprevistas	,12	,67**	,54**	1								
Frequência da adaptabilidade física	,47*	,45*	,48*	,19	1							
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,16	,45*	,17	,70**	-,05	1						
Frequência da adaptabilidade interpessoal	,23	,61**	,51**	,58**	,16	,58**	1					
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	,72**	,61**	,58**	,17	,65**	,02	,42*	1				
Nº de Missões	,27	-,10	-,03	-,31	,35	-,22	-,39	,02	1			
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	-,18	-,38	-,16	-,27	,28	-,23	-,39	-,25	,68**	1		
Total de meses	,18	-,05	-,07	-,29	,36	-,37	-,42*	,01	,83**	,48*	1	
Idade	,26	-,05	-,03	-,19	-,04	,21	,29	,17	-,21	-,34	-,44*	1

Na tabela 15, correlacionamos no ramo da Marinha a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o n.º de missões, o nível de ameaça do Teatro de Operações, o total de meses e a idade. Verificamos que apenas a amostra que tem mais



tempo em missões, dá maior importância à adaptabilidade física (.47). O número de missões, nível de ameaça do TO e a idade da amostra não são explicativas quando correlacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 15 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade Marinha

	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade	Importância em lidar situações de crise ou emergência	Importância em lidar com stress do trabalho	Importância em resolver problemas com criatividade	Importância em lidar com situações imprevistas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da adaptabilidade física	Importância da adaptabilidade interpessoal	Importância da adaptabilidade Cultural
Nº de Missões	1											
TO Nível de Ameaça	,68 ⁺	1										
Total de meses	,83 ⁺	,48 ⁺	1									
Idade	-,21	-,34	-,44 ⁺	1								
Importância em lidar situações de crise ou emergência	,03	,15	,02	-,24	1							
Importância em lidar com stress do trabalho	-,02	,08	-,02	-,17	,34	1						
Importância em resolver problemas com criatividade	,01	,07	,01	-,29	,68 ⁺	,61 ⁺	1					
Importância em lidar com situações imprevistas	-,22	,01	-,34	-,13	,74 ⁺	,53 ⁺	,58 ⁺	1				
Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	-,34	-,17	-,29	-,11	,63 ⁺	,70 ⁺	,77 ⁺	,78 ⁺	1			
Importância da adaptabilidade física	,36	,24	,47 ⁺	-,30	,50 ⁺	,50 ⁺	,46 ⁺	,25	,41 ⁺	1		
Importância da adaptabilidade interpessoal	-,17	-,01	-,05	-,12	,46 ⁺	,50 ⁺	,62 ⁺	,59 ⁺	,79 ⁺	,18	1	
Importância da adaptabilidade Cultural	-,21	-,13	-,17	,24	,17	,13	,19	,23	,32	,15	,37	1

(c) Correlações com a amostra oriunda do Exército

Na tabela 16, correlacionamos, no ramo do Exército, a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total



de meses e a idade. Verificamos que:

- A amostra que tem mais meses de missões foi confrontada mais frequentemente com a necessidade de se *adaptar culturalmente* (.43), *fisicamente* (.44), *aprender novas tecnologias, tarefas ou procedimentos* (.32) e de *lidar com situações de crise ou emergência* (.40);
- A amostra que participou em mais missões foi confrontada mais frequentemente com a *necessidade de se adaptar culturalmente* (.39), *fisicamente* (.43), *aprender novas tecnologias, tarefas ou procedimentos* (.29) e de *lidar com situações de crise ou emergência* (.38);
- O nível de ameaça e a idade da amostra não apresenta correlação significativa quando relacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 16 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, no Exército

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com stress do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade
Frequência da adaptabilidade Cultural	1											
Frequência em lidar com stress do trabalho	,54**	1										
Frequência em resolver problemas com criatividade	,63**	,79**	1									
Frequência em lidar com situações imprevistas	,64**	,79**	,74**	1								
Frequência da adaptabilidade física	,63**	,60**	,65**	,65**	1							
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,72**	,76**	,79**	,79**	,66**	1						
Frequência da adaptabilidade interpessoal	,62**	,72**	,71**	,71**	,66**	,728**	1					
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	,61**	,69**	,68**	,67**	,65**	,65**	,65**	1				
Nº de Missões	,39**	,19	,12	,17	,43**	,29*	,20	,38**	1			
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	,02	-,11	-,07	-,08	,01	-,03	-,06	,04	,50**	1		
Total de meses	,43**	,19	,16	,20	,44**	,32*	,19	,40**	,98**	,48**	1	
Idade	,17	,14	,20	,10	,04	,16	-,03	-,01	-,07	-,26	-,02	1



Na tabela 17, correlacionamos, no ramo do Exército, a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade. Verificamos que o número de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade da amostra não são explicativas quando correlacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 17 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade no Exército

	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade	Importância em lidar situações de crise ou emergência	Importância em lidar com stress do trabalho	Importância em resolver problemas com criatividade	Importância em lidar com situações imprevistas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da adaptabilidade física	Importância da adaptabilidade interpessoal	Importância da adaptabilidade Cultural
Nº de Missões	1											
TO Nível de Ameaça	,50**	1										
Total de meses	,98**	,48**	1									
Idade	-,07	-,26	-,02	1								
Importância em lidar situações de crise ou emergência	,21	-,09	,17	,14	1							
Importância em lidar com stress do trabalho	,08	-,13	,05	,05	,72**	1						
Importância em resolver problemas com criatividade	,03	-,08	,04	,10	,35**	,49**	1					
Importância em lidar com situações imprevistas	,19	,08	,16	-,15	,62**	,65**	,58**	1				
Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,09	-,124	,08	-,05	,63**	,64**	,45**	,55**	1			
Importância da adaptabilidade física	,07	-,114	,05	-,03	,55**	,41**	,44**	,50**	,59**	1		
Importância da adaptabilidade interpessoal	,18	-,048	,17	-,01	,54**	,63**	,58**	,644**	,61**	,50**	1	
Importância da adaptabilidade Cultural	,16	-,085	,17	,08	,47**	,50**	,49**	,46**	,56**	,49**	,72**	1

(d) Correlações com a amostra oriunda da Força Aérea

Na tabela 18, correlacionamos, no ramo da Força Aérea, a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade. Verificamos que:



- A amostra que participou em mais missões foi confrontada mais frequentemente com a necessidade de *aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos* (.36) e de *se adaptar interpessoalmente* (.39);
- A amostra que esteve mais meses em missões lidou mais frequentemente com a *adaptabilidade cultural* (.40) e *interpessoal* (.37);
- O nível de ameaça e a idade da amostra não apresenta uma correlação significativa quando relacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 18 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade na Força Aérea

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com stress do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade
Frequência da adaptabilidade Cultural	1											
Frequência em lidar com stress do trabalho	,67**	1										
Frequência em resolver problemas com criatividade	,48**	,59**	1									
Frequência em lidar com situações imprevistas	,44*	,55**	,79**	1								
Frequência da adaptabilidade física	,90**	,64**	,49**	,48**	1							
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,52**	,52**	,67**	,69**	,39*	1						
Frequência da adaptabilidade interpessoal	,56**	,58**	,64**	,59**	,40*	,82**	1					
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	,82**	,74**	,37*	,44*	,73**	,51**	,49**	1				
Nº de Missões	,28	,21	,08	,15	,24	,36*	,39*	,23	1			
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	,25	-,02	-,02	,11	,26	,28	,12	,03	,71**	1		
Total de meses	,40*	,24	-,01	,14	,34	,34	,37*	,24	,79**	,74**	1	
Idade	-,08	-,06	,01	-,12	-,01	-,01	-,11	-,08	,09	,20	,04	1

Na Tabela 19, correlacionamos, no ramo da Força Aérea, a importância das oito



dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade. Verificamos que:

- A amostra que participou em mais missões, dá maior importância à necessidade de *lidar situações de crise ou emergência* (.40);
- A amostra com mais idade dá maior importância à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência* (.45) e de *lidar com situações de stress no trabalho* (.44);
- O nível de ameaça e o total de meses não apresenta correlações significativas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 19 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade na Força Aérea

	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade	Importância em lidar situações de crise ou emergência	Importância em lidar com stress do trabalho	Importância em resolver problemas com criatividade	Importância em lidar com situações imprevistas	Importância em prender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da adaptabilidade física	Importância da adaptabilidade interpessoal	Importância da adaptabilidade Cultural
Nº de Missões	1											
TO Nível de Ameaça	,71**	1										
Total de meses	,79**	,74**	1									
Idade	,09	,21	,04	1								
Importância em lidar situações de crise ou emergência	,40*	,24	,25	,45*	1							
Importância em lidar com stress do trabalho	,04	,07	-,04	,44*	,66**	1						
Importância em resolver problemas com criatividade	,02	,02	-,18	,25	,41*	,49**	1					
Importância em lidar com situações imprevistas	,06	,01	,00	,16	,61**	,55**	,73**	1				
Importância em prender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,27	,17	,08	,25	,72**	,66**	,63**	,67**	1			
Importância da adaptabilidade física	,29	,24	,04	,17	,44*	,39*	,65**	,59**	,62**	1		
Importância da adaptabilidade interpessoal	,27	,14	,31	,20	,65**	,55**	,31	,57**	,67**	,15	1	
Importância da adaptabilidade Cultural	,16	,28	,16	,25	,42*	,50**	,55**	,49**	,69**	,45*	,63**	1



(e) Correlações com a amostra oriunda da Força Aérea

Na Tabela 20, correlacionamos, no ramo da GNR, a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, não se verificando correlações significativas entre elas.

Tabela 20 - Correlações de frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, da GNR

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com stress do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade
Frequência da adaptabilidade Cultural	1											
Frequência em lidar com stress do trabalho	,68	1										
Frequência em resolver problemas com criatividade	,89**	,76*	1									
Frequência em lidar com situações imprevistas	,84*	,87*	,86*	1								
Frequência da adaptabilidade física	,89**	,80*	,85*	,75	1							
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,96**	,63	,95**	,79*	,87*	1						
Frequência da adaptabilidade interpessoal	,70	,77*	,94**	,75	,77*	,82*	1					
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	,74	,96**	,85*	,87*	,84*	,75	,87*	1				
Nº de Missões	,69	,54	,67	,53	,57	,67	,58	,56	1			
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	,69	,54	,67	,53	,57	,67	,58	,56	1,00**	1		
Total de meses	-,04	,09	-,22	,26	-,28	-,25	-,37	-,08	-,03	-,03	1	
Idade	,25	-,42	,07	,00	-,11	,29	-,15	-,24	,00	,00	,00	1

Na Tabela 21, correlacionamos, no ramo da GNR, a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, com o nível de ameaça do TO, com o total de meses e com a idade, verificamos que:

- A amostra que esteve mais tempo em missões dá maior, importância à necessidade de *lidar situações de crise ou emergência* (.76);



- A amostra com mais idade dá maior importância à necessidade de *lidar com situações de stress no trabalho* (.76);
- O nível de ameaça e o número de missões não apresenta correlações significativas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela 21 - Correlações de importância entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade da GNR

	Nº de Missões	TO Nível de Ameaça	Total de meses	Idade	Importância em lidar situações de crise ou emergência	Importância em lidar com stress do trabalho	Importância em resolver problemas com criatividade	Importância em lidar com situações imprevistas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da adaptabilidade física	Importância da adaptabilidade interpessoal	Importância da adaptabilidade Cultural
Nº de Missões	1											
TONível de Ameaça	1,00**	1										
Total de meses	-,03	-,03	1									
Idade	,00	,00	,00	1								
Importância em lidar situações de crise ou emergência	,48	,48	-,76*	,00	1							
Importância em lidar com stress do trabalho	,56	,56	-,21	-,76*	,47	1						
Importância em resolver problemas com criatividade	,68	,68	-,09	-,30	,67	,72	1					
Importância em lidar com situações imprevistas	,61	,61	-,02	-,31	,61	,71	,89**	1				
Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	,69	,69	-,33	,00	,75	,43	,65	,73	1			
Importância da adaptabilidade física	,66	,66	-,15	-,14	,53	,38	,65	,46	,74	1		
Importância da adaptabilidade interpessoal	,45	,45	-,48	-,37	,79*	,58	,70	,67	,84*	,81*	1	
Importância da adaptabilidade Cultural	,34	,34	-,06	,00	,55	,18	,70	,59	,68	,80*	,77*	1

(5) Escala composta para as competências de adaptabilidade

Para se conseguir identificar as necessidades de desenvolvimento da adaptabilidade à OMM, foi-se verificar quais as dimensões de adaptabilidade que segundo a amostra são as mais ou as menos importantes, e as que acontecem com maior ou com menor frequência. Para tal, conforme Tabela 22, foi gerada uma escala composta e dadas as seguintes designações:

- Desnecessárias: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 1 (um), pois são aquelas que segundo a amostra são pouco frequentes e



pouco importantes;

- Acessórias: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 2 (dois), pois são aquelas que segundo a amostra são muito frequentes mas pouco importantes;
- Críticas: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 3 (três), pois são aquelas que segundo a amostra são pouco frequentes mas muito importantes;
- Essenciais: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 4 (quatro), pois são aquelas que segundo a amostra são muito frequentes e muito importantes.

Tabela 22 – Escala composta – perfis de adaptabilidade

Frequência	
Importância	1 Desnecessárias
	2 Acessórias
3 Críticas	4 Essenciais

Para gerar a referida escala composta para as competências de adaptabilidade, conforme exemplo anterior da Tabela 22, foi necessário: primeiro, verificar qual a moda da frequência e da importância de cada uma das dimensões; depois, recodificar esses valores; e finalmente, gerar a escala composta. De seguida, com mais pormenor, descrevem-se esses três passos para se chegar à escala composta.

No primeiro passo foi extraído do SPSS, conforme Tabela 23, a média e a moda dos valores atribuídos pela amostra (pelos três ramos das FA e da GNR separadamente, pelas armas e serviços e pela totalidade da amostra), à frequência e à importância para cada uma das oito dimensões de adaptabilidade.



Tabela 23 - Média e a moda das dimensões de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total

		Importância em lidar com Situações de Emergência	Importância em lidar com Situações de Stress	Importância em lidar com Situações de Criatividade	Importância em lidar com Situações Improvisadas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da Adaptabilidade Física	Importância da Adaptabilidade Interpessoal	Importância da Adaptabilidade Cultural	Frequência da Adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com Situações de Stress	Frequência em lidar com Situações de Criatividade	Frequência em lidar com Situações Improvisadas	Frequência da Adaptabilidade Física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da Adaptabilidade Interpessoal	Frequência em lidar com Situações de Emergência
Média	Marinha	4,40	4,20	3,70	3,92	4,00	3,67	4,10	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,33	3,40	3,20
	Exército	4,40	4,40	3,80	3,83	4,00	4,00	4,00	4,00	3,33	3,20	3,20	3,17	3,33	3,33	3,30	3,20
	Força Aérea	4,20	4,20	3,60	3,50	3,83	3,67	4,00	3,67	2,67	3,00	2,80	3,00	2,33	3,17	3,40	3,00
	GNR	4,20	4,40	3,80	3,83	3,83	3,67	4,00	4,00	3,00	2,80	3,20	3,00	3,33	3,33	3,40	3,40
	Serviços	4,20	4,20	3,60	3,83	3,83	3,67	3,90	4,00	3,00	3,00	3,00	2,92	2,67	3,17	3,40	3,00
	Armas	4,20	4,40	3,80	3,83	4,00	3,67	4,00	4,00	3,33	3,20	3,00	3,00	3,33	3,33	3,40	3,20
	Total	4,20	4,30	3,80	3,83	3,92	3,67	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,33	3,40	3,20
Moda	Marinha	4,60	3,80 ^b	3,60 ^b	4,00	4,00	3,33	4,00	4,00	3,00	2,80	3,00	3,00	2,67	3,33	3,80	2,80
	Exército	4,40	4,20 ^b	3,80	3,83 ^b	4,00	4,00	3,80	4,00 ^b	3,67	3,40	3,20	3,33	3,00 ^b	3,17 ^b	3,20	3,00 ^b
	Força Aérea	4,20 ^b	4,40	3,40	4,00	3,83	3,67	4,00	4,00	2,33	2,80	2,60	2,50 ^b	2,33	2,83	3,00	3,40
	GNR	4,20	4,60	3,20	3,83	3,83	3,00 ^b	3,80 ^b	4,00	2,33 ^b	2,60 ^b	3,20	3,00	3,33	2,00 ^b	3,40	3,00 ^b
	Serviços	4,40	3,80	3,60 ^b	3,83	3,83 ^b	3,67	3,80	4,00	3,00	3,00	3,20	2,83	3,00	2,83	3,00	3,20
	Armas	4,00	4,40	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,80	3,00	3,00	3,33	4,00	3,00	3,00 ^b
	Total	4,20 ^a	4,40	3,80	4,00	4,00	3,67 ^a	4,00	4,00	3,00	2,80	3,00	3,00	3,33	2,83	3,00	3,20

No segundo passo, e já na posse dos valores da média e da moda para a importância e para a frequência de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade, recodificamos esses valores em valores diferentes (0, 1 ou 2) da seguinte forma:

- A frequência de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade, cuja média se encontre entre os valores 1 (um) e 3 (três) inclusive, foi substituída pelo valor 1(um);
- A frequência de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade, cuja média se encontre entre os valores 3 (três) exclusive e 5 (cinco), foi substituída pelo valor 2 (dois);
- A importância de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade cuja média se encontre entre os valores 1 (um) e 3 (três) inclusive, foi substituída pelo valor 0 (zero);
- A importância de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade cuja



média se encontre entre os valores 3 (três) exclusiva e 5 (cinco), foi substituída pelo valor 2 (dois).

Verificamos (Tabela 27) que os valores recodificados passaram a variar entre 1 (um) e 2 (dois), não se verificando a existência em nenhuma das oito dimensões de adaptabilidade o valor 0 (zero), quer para a importância, quer para a frequência.

Tabela 24 – Recodificação da média e da moda das dimensões de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total

		Importância em lidar com Situações de Emergência	Importância em lidar com Situações de Stress	Importância em lidar com Situações de Criatividade	Importância em lidar com Situações Imprevistas	Importância em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Importância da Adaptabilidade Física	Importância da Adaptabilidade Interpessoal	Importância da Adaptabilidade Cultural	Frequência da Adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com Situações de Stress	Frequência em lidar com Situações de Criatividade	Frequência em lidar com Situações Imprevistas	Frequência da Adaptabilidade Física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da Adaptabilidade Interpessoal	Frequência em lidar com Situações de Emergência
Média	Marinha	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
	Exército	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Força Aérea	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
	GNR	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Serviços	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
	Armas	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Total	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Moda	Marinha	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
	Exército	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Força Aérea	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
	GNR	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Serviços	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
	Armas	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Total	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00

No terceiro passo foi gerada a referida escala composta para as competências de adaptabilidade, tendo para tal sido recodificada a importância e a frequência de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade em variáveis diferentes. Isto é, a frequência e a importância fundiram-se numa só e somaram-se os valores respetivos de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade conforme Tabela 25, e donde se verifica que apenas existem valores 3 (três) e 4 (quatro).



Tabela 25 - Escala composta para as competências de adaptabilidade por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e Total

		Lidar com Situações de Emergência	Lidar com Situações de Stress	Lidar com Situações de Criatividade	Lidar com Situações Imprevistas	aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Adaptabilidade Física	Adaptabilidade Interpessoal	Adaptabilidade Cultural
Moda	Marinha	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
	Exército	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Força Aérea	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00 ^b	3,00	4,00	3,00
	GNR	4,00	3,00	4,00	3,00 ^b	4,00	4,00	4,00	3,00
	Serviços	3,00	3,00	3,00 ^b	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
	Armas	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Total	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00

Como podemos verificar na tabela 26 abaixo indicada, segundo os dados recolhidos da amostra verifica-se que as competências das oito dimensões em análise, dependendo do ramo das FA ou da GNR a tratar, todas as dimensões de adaptabilidade são avaliadas como **críticas e essenciais**, e que nenhuma delas é acessória ou desnecessária. Verifica-se ainda, que de todas as dimensões de adaptabilidade, a única que é Essencial por unanimidade para todos os ramos e para a GNR é a *adaptabilidade interpessoal*; e que apenas o Exército considera que todas as dimensões são essenciais.



Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança.

Tabela 26 – Resumo das necessidades de desenvolvimento da adaptabilidade face às OMM por ramos das FA e GNR, Armas e Serviços e total

Importância	Frequência																	
		Lidar situações de crise/emergência	Lidar com stress do trabalho	Resolver problemas com criatividade	Lidar com situações imprevistas	Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Adaptabilidade física	Adaptabilidade interpessoal	Adaptabilidade Cultural		Lidar situações de crise/emergência	Lidar com stress do trabalho	Resolver problemas com criatividade	Lidar com situações imprevistas	Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Adaptabilidade física	Adaptabilidade interpessoal	Adaptabilidade Cultural
	Marinha																	
	Exército																	
	Força Aérea																	
	GNR																	
	Serviços																	
	Armas																	
	Total																	
	Marinha		X	X	X		X		X		X				X			X
Exército										X	X	X	X	X	X	X	X	X
Força Aérea	X	X	X	X	X	X		X									X	
GNR		X		X				X		X		X		X	X	X	X	
Serviços	X	X	X	X		X		X						X		X		
Armas										X	X			X	X	X	X	X
Total		X	X	X				X		X				X	X	X	X	



Conclusões e Recomendações

Conclusões

Ao longo do trabalho de investigação individual procuramos centrar-nos nas dimensões de adaptabilidade que o líder deverá possuir para fazer face às características das OMM. O cenário das OMM a retratar foi materializado no cenário do AFG, do qual procuramos retirar ensinamentos empíricos, fruto da experiência de militares que desempenharam missões nesse teatro de operações.

A partir da pesquisa bibliográfica efetuada na Parte I, e mais concretamente nos Capítulos 1 e 2, e da análise efetuada na secção anterior, as presentes conclusões apresentam a síntese do trabalho, dando respostas às PD e, por conseguinte, a partir destas, dando resposta à PP.

Assim, verificamos que com o simbolismo do derrube do muro de Berlim e a desagregação da União Soviética dá-se o fim da Guerra Fria. Surgem mudanças profundas no cenário internacional, focos de agitação regionais e desenvolvimento de múltiplos radicalismos. Para os combater, a comunidade internacional, constitui forças multinacionais dando origem a que as operações militares se desenvolvessem num mundo desigual, com fortes desequilíbrios qualitativos. A 11 de setembro de 2001, com o atentado às torres gémeas em Nova York, o terrorismo passa a assumir-se como a principal ameaça global e consigo são provocadas profundas alterações nas operações militares, na sua forma de condução e de atuação.

As operações militares em curso no TO do AFG, que designamos de OMM, foram caracterizadas ao longo do primeiro capítulo e corroboradas pelas entrevistas feitas a líderes militares, que desempenharam funções de comando no referido TO. Estas OMM foram caracterizadas como sendo assimétricas, não lineares, onde não existem frentes de combate próximas, os combatentes estão misturados e confundem-se com a população que também utilizam como escudo e, se necessário, como moeda de troca e onde o estatuto de neutralidade e a distinção civil/militar não existe ou não é perceptível. A ameaça sem uma origem clara e a atuar sem regras tem como ponto forte a violência, o terror, a inovação e a imprevisibilidade. Podemos assim complementar esta caracterização das OMM com a existência de enormes diferenças culturais, dificuldades físicas, de coordenação, de cooperação internacional, instabilidade, complexidade, competitividade, heterogeneidade, mutabilidade, dinamismo, criatividade, iniciativa e por contínuas alterações nas



características presentes e futuras do ambiente operacional. Nesta tipologia de operações, as forças militares atuam, como já foi referido, no seio da população pelo que uma das chaves para o sucesso é a sua capacidade de adaptabilidade ao ambiente operacional.

É neste ambiente extremamente complexo e sem regras definidas, que a liderança assume um papel preponderante. Nas OMM, como ficou bem patente no primeiro capítulo e confirmado através da análise das entrevistas no terceiro capítulo, os líderes têm de ser capazes de perceber e antecipar-se às alterações do ambiente operacional para que rapidamente se consigam adaptar e tirar vantagem. Verificou-se também que, para fazer face às OMM, os líderes para além de terem de ser autodisciplinados, inteligentes, com iniciativa, com capacidade de julgamento e decisão e com capacidade criativa para encontrar soluções eficazes, têm também de ter a capacidade de adaptabilidade.

Estamos, então, em condições de responder à PD1 (*Quais características das operações militares modernas e que novas exigências colocam aos líderes?*) e de validar a H1 (as características do moderno campo de batalha, caracterizado pela imprevisibilidade e por contínuas alterações nas características presentes e futuras do meio, colocam aos líderes militares um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos ao ambiente operacional).

Ao longo do trabalho, verificamos que, para fazer face às OMM e às alterações provocadas pelas novas tecnologias, pela globalização e pelas alterações das características presentes e futuras do ambiente operacional, é necessário ter líderes com uma elevada capacidade de adaptabilidade. Neste sentido, este presente trabalho de investigação, pretende-se que seja um passo importante na articulação dos requisitos de desempenho e de adaptabilidade às funções militares e que contribua tal como o trabalho de Pulakos et al. (2000), em três aspetos importantes. O primeiro prende-se com a pretensão de oferecer uma estrutura conceptual que permita definir e entender o desempenho de adaptabilidade das várias funções das FA e da GNR. O segundo prende-se com o facto de que, sendo razoável admitir que a adaptabilidade é multidimensional, face à abrangência de comportamentos associados à adaptabilidade, então é possível identificar as potenciais dimensões do desempenho de adaptabilidade. O último prende-se com o facto da pesquisa proporcionar um instrumento de investigação adaptado do estudo realizado por Pulakos, et al. (2000) e que permite diagnosticar os requisitos de adaptabilidade necessários para o desempenho de uma determinada função, independentemente se é das FA, ou da GNR. Isto torna-se importante porque, dependendo da especificidade do teatro de operações ou da função a desempenhar, podem ser implementadas diferentes medidas de seleção, ou



diferentes planos de formação, preparação e treino em função das necessidades de adaptabilidade para a missão e o TO a tratar.

Os principais resultados e conclusões desta pesquisa podem ser resumidos como se segue. Primeiro, tal como Pulakos, et al. (2000), verificamos que, de facto, e como já foi referido, a adaptabilidade é multidimensional, como se verificou e evidenciou pelas análises exploratórias e pela confirmação dos dados produzidos pela amostra através dos questionários que apoiaram a taxonomia das oito dimensões de adaptabilidade por ele propostas. Segundo, porque, tal como Pulakos, et al. (2000), na sua pesquisa, também se verificou que as oito dimensões de desempenho de adaptabilidade identificadas, são mais ou menos relevantes dependendo do ramo das FA ou da GNR ou da Arma ou Serviço a tratar. Isto é, o perfil de requisitos de adaptabilidade para uma determinada função ou teatro de operações pode variar ao longo das oito dimensões. Terceiro, que as oito dimensões de adaptabilidade representam os requisitos de desempenho da adaptabilidade necessários aos líderes dos diferentes ramos das FA e da GNR.

Estamos, então, em condições de responder à PD2 (*Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir?*) e de validar a H2 (O líder para ter adaptabilidade, deverá possuir os requisitos identificados por Pulakos, et al. (2000), ou seja, deverá ser capaz de lidar com situações de crise ou emergência, de lidar com situações de *stress*, de conseguir resolver problemas com criatividade, de lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza, de manter-se atualizado aprendendo novas tecnologias, tarefas e procedimentos, e de possuir adaptabilidade interpessoal, cultural e física).

Validados os oito requisitos de adaptabilidade que o líder deverá possuir, através da sua análise, foi-nos possível verificar e concluir que, apesar da baixa frequência com que alguns dos líderes militares das FA e da GNR têm lidado com algumas das oito dimensões de adaptabilidade, e de saberem que a todo o momento podem ser confrontados com qualquer uma delas, a dimensão de adaptabilidade a que dão maior importância é à adaptabilidade em *lidar com situações de crise ou emergência*.

Verificou-se que existem diferenças significativas entre a importância e a frequência com que se deparam com os requisitos da adaptabilidade, o que nos leva a concluir que a importância que os líderes atribuem a cada uma das oito dimensões de adaptabilidade não é igual à frequência com que lidam com cada uma delas. Ou seja, dão de facto maior importância a esses requisitos no desempenho das suas funções, no entanto são confrontados com menor frequência com os mesmos.



Ao analisar a influência dos fatores do tipo de ameaça com o recurso à ANOVA, verificamos que existem diferenças na frequência da *adaptabilidade física e da aprendizagem de novas tecnologias e/ou procedimentos* quando a ameaça é reduzida/ nula e a ameaça é média e, na frequência da *adaptabilidade cultural*, quando a ameaça é reduzida/nula e a ameaça é média ou elevada. O que nos leva a concluir que o grau de ameaça determinada a frequência com que os líderes terão que lidar com maiores níveis de *adaptabilidade cultural, física e com a aprendizagem de novas tecnologias ou procedimentos*. Por outro lado a frequência com que se lida com as outras dimensões de adaptabilidade nada tem a ver com o grau de ameaça. Verificamos que existem diferenças na importância da adaptabilidade física entre a ameaça reduzida ou nula e a elevada de onde se conclui que a importância dada às oito dimensões de adaptabilidade, com exceção da adaptabilidade física, nada tem a ver com o nível de ameaça. A importância da adaptabilidade física varia assim consoante o grau de ameaça.

Da análise realizada para as correlações entre a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade, podemos concluir que quantas mais missões tiver o líder e mais prolongadas no tempo forem, maior necessidade terá de *se atualizar* e mais vezes terá que *lidar com situações de crise ou emergência*. Consequentemente, a frequência com que ele terá de *se adaptar física e culturalmente* também será maior, principalmente se o risco da ameaça for elevado. No que concerne às correlações entre as oito quanto à importância das dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade podemos concluir que quanto maior o número de missões, maior será a importância por ele dada à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência* e quanto mais idade ele tiver, para além da importância por ele dada à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência*, maior será também a importância em *lidar com situações de stress no trabalho*.

Da análise feita através da escala composta para as dimensões de adaptabilidade de modo a definir um perfil de treino geral para as FA e para a GNR podemos concluir que, quer para a GNR, quer para as FA, todas as dimensões de adaptabilidade são importantes o que varia é a frequência com que cada um lida com elas. Que as dimensões críticas (mais importantes e pouco frequentes) da adaptabilidade face às OMM são: a *adaptabilidade cultural*; o *lidar com situações imprevistas*; o *resolver problemas com criatividade*; e o *lidar com stress do trabalho*. Por conseguinte, exigem um treino adicional pois são as mais importantes mas que ocorrem com menos frequência e que as restantes dimensões, por



serem as consideradas mais importantes e as mais frequentemente como se verificou, são dimensões de adaptabilidade essenciais, mas o seu treino não é tão crítico como para as anteriores. A análise mais fina realizada por Ramo, mostra que a única dimensão que é importante e que ocorre com muita frequência segundo os líderes militares dos três ramos das FA e da GNR é a adaptabilidade interpessoal e que, o Exército, talvez por ser o ramo que mais participa em FND, considera que todas as dimensões de adaptabilidade são Essenciais ao considerá-las como muito importantes e ao serem muito confrontados com estas nos diversos teatros.

Estamos, então em, condições de responder à PD3 (*Quais os processos de desenvolvimento da adaptabilidade para fazer face às operações militares modernas?*) e de validar a H2 (Os processos para desenvolver a adaptabilidade no líder prendem-se por desenvolver e treinar mais ou menos cada uma das dimensões de adaptabilidade). De uma forma mais fina, podemos dizer que os processos para desenvolver a adaptabilidade passa por incorporar no treino operacional situações que apelem ao desenvolvimento da *adaptabilidade face a novas culturas; o lidar com situações imprevistas; o resolver problemas com criatividade; e o lidar com situações de stress* que exigem a promoção de estratégias de *coping*.

Com as três respostas às PD respondidas e com as três H validadas, julgamos que ao longo desta análise conclusiva, ter respondido à **PP**, que relembramos: “***Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir para fazer face quer às alterações constantes do ambiente operacional e às exigências das operações militares modernas e quais os processos contributivos que permitem o desenvolvimento dessa adaptabilidade?***”

O modelo apresentado permite assim clarificar e explicitar os requisitos considerados essenciais e críticos na preparação dos líderes militares para lidar com os requisitos das OMM.

Recomendações

Decorrente de um estudo mais cuidado, somos da opinião que existem medidas que, desenvolvidas em conjunto e de forma integrada, podem e devem ser equacionadas tendo em vista a criação de condições que permitam aos líderes maior eficácia nas OMM, através do desenvolvimento de doutrina em liderança conjunta com base nas experiências e lições identificadas, resultantes da grande experiência nas FND. Na preparação e treino para a FND deve ser criado um curso/módulo de formação em liderança específico para



comandantes; a seleção dos futuros líderes deve ser criteriosa, tendo em atenção as dimensões supra mencionadas; deve dar-se ainda mais realismo à preparação e treino por forma a permitir exercitar as oito dimensões de adaptabilidade face às contingências e complexidade das OMM; devem criar-se mecanismos que potenciem o desenvolvimento e promoção da capacidade de decisão, das relações de confiança e da motivação. Por outro lado, o facto das oito dimensões de adaptabilidade serem muito generalistas, torna-se necessário fazer uma avaliação mais específica em pesquisas futuras. Para além disso, foram incluídos na amostra, apenas oficiais com graduação igual ou superior ao posto de capitão provenientes dos três ramos das FA e da GNR de várias Armas/Serviços/Especialidades, que formaram a base da nossa taxonomia do desempenho de adaptabilidade, pelo que este trabalho poderá não incluir todos os comportamentos de adaptabilidade que podem ser relevantes para outros postos e funções.

Por último, sugere-se que em pesquisas futuras, seja estudada a liderança aos mais baixos escalões por exemplo ao nível do pelotão ou secção.



Bibliografia

- Adair, J., 1998. *A Liderança Eficiente*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- ADP 1-02, 2012. *Operational Terms and Military Symbols*. Washington, DC, USA: HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY.
- ADRP 3-0, 2012. *Unified Land Operations*. Washington, DC, USA: Headquarters, Department of the Army.
- Anon., s.d. *Dictionary.com*. [Online] Available at: <http://dictionary.reference.com/browse/preemptive> [Acedido em 23 12 2012].
- ARDP 6-22, H. D. o. t. A., 2012. *Army Leadership*. Washington, DC - USA: Department of the Army.
- Banazol, J., 2012. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. SHIP* [Entrevista] (17 01 2012).
- Barracho, C., 2012. *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barreira, H., 2011. *A Liderança em Ambiente de Stress. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2010/2011*, Pedrouços: IESM.
- Bartone, P. T., 2004. *Leading in International Operations*. [Online] Available at: <http://www.iamps.org/Bartone.pdf> [Acedido em 23 11 2012].
- Bartone, P. T., 2006. *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?*. [Online] Available at: <http://www.hardiness-resilience.com/docs/Bartone.pdf> [Acedido em 23 11 2012].
- Black, J. S., 1990. Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfers. *Asia-Pacific Journal of Management*, Volume 7, pp. 1-29.
- Borges, J. V., 2011. *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011*, Pedrouços: IESM.
- Bothwell, L., 1991. *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editrial Presença.
- Bowen, D. E. & Waldman, D. A., 1999. Customer-driven employee performance. In: *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 154-191.
- Bowyer, R., 2007. *Dictionary of Military Terms*. 3ª edição ed. Londres: A & C Black.
- Buchanan, P. J., 2012. *LewRockwell.com*. [Online] Available at: <http://lewrockwell.com/buchanan/buchanan259.html> [Acedido em 25 Janeiro 2013].



Callan, V. J., Terry, D. J. & Schweitzer, R., 1994. Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects?. *Work and Stress*, pp. 372-383.

Cavaco, M., 2008. *A Cultura e a Liderança. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/2008*, Pedrouços: IESM.

CFT, 2012a. *Diretiva N.º 07/CFT/12, Aprontamento da FND/KFOR para a KTM da Operação da NATO no Kosovo - 2º Semestre de 2012*, Oeiras: Comando das Forças Terrestres.

CFT, 2012. *Diretiva N.º 18/CFT/12, 5º Contingente Nacional para a ISAF - 2º Semestre de 2012*, Oeiras: Comando das Forças Terrestres.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S. K. H. J. & Gardner, P. D., 1990. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, pp. 730-743.

Chester, I. B., 1985. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University.

Clare, J., 2007. *Democratization and International Conflict. The Impact of Institutional Legacies*. [Online] Available at: <http://jpr.sagepub.com/content/44/3/259.abstract> [Acedido em 5 março 2013].

Clausewitz, C. V., s.d. *Da Guerra*, s.l.: s.n.

Couto, A. C., 1988. *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um curso - Volume I*. Lisboa: IAEM.

DA, 2006. *Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2006. *FM 6-22 Army Leadership - Competent, Confident, and Agile*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2011b. *FM 7-0 Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2012. *ADP 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

Den Hartog, D. N. & Koopman, P., 2011. Leadership in Organizations. In: *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2. 2001*. s.l.:SAGE Publications, pp. 166-187.

Dix, J. E. & Savickas, M. L., 1995. Establishing a career: Developmental tasks and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 47, pp. 93-107.



DoD, 2011. *Joint Publication 3-00 Operations*. Washington: Department of Defense.

Echevarria II, Antulio J., 2005. *FOURTH-GENERATION WAR AND OTHER MYTHS*. USA: United States Government.

Edwards, J. E. & Morrison, R. F., 1994. Selecting and classifying future naval officers: The paradox of greater specialization in broader areas. In: *Personnel selection and classification*. Hillsdale: NJ: Erlbaum, pp. 69-84.

EMGFA, 2013. *EMGFA*. [Online] Available at: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes> [Acedido em 10 02 2013].

EPI, 2011. Jornadas de Infantaria 2011 - O Combate e as Operações Futuras nos baixos escalões táticos de Infantaria. *Azimuth N.º 191*, Ago, pp. 38-45.

ETP, 2012. Conflitos Subversivos. A Importância da Cultura. *Boina Verde. Revista de Informação das Tropas Paraquedistas. N.º 234*, pp. 14-17.

Exército Português, 2005. *Regulamento de Campanha Operações*. Lisboa: Exército Português.

Exército Português, 2012. *PDE 03-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.

Exército, s.d. *Exército Português*. [Online] Available at: <http://www.exercito.pt/missoes/Paginas/HistoricoFND.aspx> [Acedido em 6 Abril 2013].

Fonseca, P., 2011. O Comando em Terra. *Cadernos Navais N.º 37*, Abr-Jun, pp. 59-68.

Freixo, M. J. V., 2011. *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. 3ª ed. Lisboa: Instituto PIAGET.

Garcia, F. P., 2008. A Participação Portuguesa nas Missões Militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. *Nação e Defesa*, Volume N.º121 3.ª Série, pp. 177-209.

Garcia, P. et al., 2004. *triplov.com*. [Online] Available at: www.triplov.com/miguel_garcia/cpos/cpos_04.html [Acedido em 20 3 2013].

Goodman, J., 1994. Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *Career Development Quarterly*, Volume 43, pp. 74-84.

Grossman, L. C. D. & Christensen, L. W., 2008. *On Combat. The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace. 3rd ed.*. Illinois: Warrior Science Publications.

Hammes, T. X., 2004. 4th - generation Warfare: Our enemies play to their strengs. *Armed Forces Journal*, Volume Novembro, pp. 40-44.



Hesketh, B. & Neal, A., 1999. Technology and performance. In: *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco - USA: Jossey-Bass, pp. 21-55.

Hoover, S. M. & Feldhusen, J. F., 1990. The scientific hypothesis formulation of ability of gifted ninth grade students. *Journal of Educational Psychology*, Volume 82, pp. 838-848.

IESM, I. d. A. E. M., 1977. *Dicionário de Termos Militares*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

IESM, I. d. A. E. M., 2007. *Metodologia da Investigação Científica*. Pedrouços: IESM.

IESM, I. d. E. S. M., Julho de 2012. *NEP/ACA - 010 Trabalhos de investigação*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.

IESM, I. d. E. S. M., Julho de 2012. *NEP/ACA - 018 Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Instituto de Altos Estudos Militares, 1977. *Dicionário de Termos Militares*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Kaldor, M., 2012. *New and Old Wars - Organized Violence in a Global Era*. 3ª ed. Cambridge - UK: Polity Press.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A., 1996. Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, Volume 3, pp. 251-289.

Lazarus, R. & Folkman, S., 1984. *Stress appraisal and coping*. New York, USA: Springer.

Lind, W. S., 2004. *LewRockwell.com*. [Online] Available at: <http://www.lewrockwell.com/lind/lind45.html> [Acedido em 25 Janeiro 2013].

Lind, W. S., 2004. Understanding Fourth Generation War. *Military Review*, Volume Setembro-Outubro, pp. 12-16.

Musatti, R., 2006. *Unisite - Geral*. [Online] Available at: www.unisite.com.br/Geral/13970/Tolerancia,-respeito-e-responsabilidade.xhtml [Acedido em 15 Março 2013].

NATO, N. A. T. O., 2010. *Comprehensive Operations Planning Directive - Interim Version*, Belgica: SHAPE.



PDE 03-00, E. P., 2012. *PDE 03-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.

Pereira, O. G., 1999. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Caloute Gulbenkian.

Pinheiro, G. R. A. d. S., s.d. *O CONFLITO DE 4ª GERAÇÃO E A EVOLUÇÃO DA GUERRA*. s.l.:s.n.

Portal Action, 1999. *Portal Action*. [Online]
Available at: <http://www.portalaction.com.br/content/anova>
[Acedido em 08 Março 2013].

Porto Editora, s.d. <http://www.infopedia.pt>. [Online]
Available at: <http://www.infopedia.pt/pesquisa.jsp?qsFiltro=0&qsExpr=adaptabilidade>
[Acedido em 10 2 2013].

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E., 2000. Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, Volume Vol. 85, No. 4, pp. 612-624.

Pulakos, E. D. & Ilgen, D. R., 1999. Employee performance in today's organizations.. In: *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-20.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., White, S. S. & Dorsey, D. W., 2005. *Training Adaptable Leaders: Lessons from Research and Practice*. Arlington, VA 22209 - USA: Personnel Decisions Research Institutes, Inc..

Ramalho, G. J. L. P., 2011. *Exército Português, Uma Visão - Um Rumo - Um Futuro*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.

Rauch, C. F. & Behling, O., 1984. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In: *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press.

Rego, A. & Cunha, M., 2004. *A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade*. 2 ed. Lisboa: RH.

Rosinha, A. T., 2012. *Comando e Liderança*. Pedrouços, IESM.

Rouco, J. C. D., 2012. *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese de Doutoramento em Gestão*, Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Santos, C. A. G. d., 2012. *Emprego do Poder Militar na Atualidade e Cultura Organizacional das Instituições Militares – Reflexões*. Rio de Janeiro, Brasil, ECEME.



Shambach, S., 2004. *Strategic Leadership Primer, 2nd Ed., Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College.* [Online] Available at: <http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp2ndEd.pdf> [Acedido em 10 01 2013].

Silva, C. N., 2011. O Novo Ambiente Operacional. Breve caracterização dos conflitos no Iraque e Afeganistão. *Segurança e Defesa*, Jan-Mar, pp. 76-88.

Telo, A. J., 2002. Reflexões sobre a Revolução Militar em Curso. In: *Nação e Defesa Nº103 Outono-Inverno 2002 2ªSérie*. Lisboa: Academia Militar – CINAMIL (Centro de Investigação da Academia Militar), pp. 211-249.

Thomas, T., 2007. Diário de combate da liderança: Uma abordagem prática para o auto-desenvolvimento de um líder in. *Military Review - Edição Brasileira*, Jan-Fev, pp. 50-55.

TRADOC, 2009a. *Army Training and Doctrine Command. Operational Environment 2009-2025* v.6. [Online] Available at: <http://www.tradoc.army.mil/> [Acedido em 18 01 2013].

TRADOC, 2012. *US Training and Doctrine Command. TRADOC Pam 525-3-0 The U.S. Army Capstone Concept.* [Online] Available at: <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-0.doc> [Acedido em 22 01 2013].

Trevelin, A. C., 2012. *Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.* [Online] Available at: http://cpbo.sites.ufms.br/files/2012/12/2_conceito_de_locus_de_controle.pdf [Acedido em 12 Fev 2013].

UCDP, U. C. D. P., 2011. *Uppsala Universitet.* [Online] Available at: http://www.pcr.uu.se/digitalAssets/125/125674_armedconflicts_2011.pdf [Acedido em 27 Fevereiro 2013].

Ulmer, W., Shale, M., Bullis, C. & DiClemente, J. O., 2004. *Defense Technical Information Center. Leadership Lessons at Division Command Level.* [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a435928.pdf> [Acedido em 10 01 2013].

Vane, L. G. M. A. U. A., 2011. New Norms for the 21st Century Soldier. *Military Review*, Volume Jullo-Agosto 2011, pp. 16-24.

Vieira, C., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena Lda.

Vieira, B., 2002. *Manual de Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.



Vieira, B., 2006b. Liderança na pós-modernidade militar. Líderes ágeis, versáteis e adaptáveis. *Revista de Artilharia*, , 965 a 967, pp. 9-16.

Visacro, M. d. E. b. A., 2010. *X Encontro Nacional de Estudos Estratégicos - Eixo temático: segurança & defesa no século XXI, Conflitos nas fronteiras e fronteiras de conflitos: guerras de 4ª geração, migrações e crimes transfronteiriços*. Brasília, s.n.

Zaccaro, S. J., 2001. Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first century army and other top-performing organizations. In: *Social complexity and the competencies required for effective military leadership*. Stamford: JAI Press, pp. 131-151.



Anexo A – Entrevista (Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança)

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
TII CEMC 2012-13

Tema: Liderança Operacional: Competências Nucleares - Entrevista aos líderes militares que estiveram nos Teatro de Operações (Bósnia/Timor/Kosovo/Afeganistão)

1. Como caracteriza o ambiente operacional no teatro de operações onde esteve e comandou? Como se traduziu no terreno, no decurso das operações, no comando das tropas e nas consequências que daí advieram?

2. Eleja e descreva uma situação positiva ou que correu bem na qual esteve envolvido ou presenciou e que exigiu uma adaptação na ação de comando e liderança. (qual foi o problema, onde aconteceu, quando aconteceu, em que contexto, como aconteceu, porquê e que meios estavam envolvidos materiais e humanos)?

3. Eleja e descreva uma situação negativa ou que teve consequências negativas ou que menos bem na qual esteve envolvido ou presenciou e que exigiu uma adaptação na ação de comando e liderança. (qual foi o problema, onde aconteceu, quando aconteceu, em que contexto, como aconteceu, porquê e que meios estavam envolvidos materiais e humanos)?

4. Como desenvolver as características da adaptabilidade que relatou?
- a. Ao nível da formação? (onde e quando)
 - b. Ao nível do treino operacional?
 - c. Ao nível da preparação para a missão?

Obrigado pela colaboração e pelo tempo despendido.



Anexo B – Questionário (Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança)

Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança QUESTIONÁRIO

O Questionário que se apresenta enquadra-se no Projeto de Investigação “**Operações Militares Modernas: adaptabilidade, um requisito de Liderança**” do Curso de Estado Maior Conjunto (CEMC) do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

A Investigação procura responder às seguintes questões: quais as potenciais implicações na escolha de líderes que facilmente se adaptem e qual a melhor preparação que devem ter para que sejam mais adaptáveis?

Todas as informações recolhidas são **anónimas e confidenciais** e destinam-se apenas para o âmbito de investigação. O presente trabalho procura averiguar a relação entre a ação de liderança nas pequenas unidades, face à incerteza e face aos acontecimentos ou circunstâncias que, inevitável e involuntariamente, exercem influência no militar e no cumprimento da missão.

Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.

Não há respostas corretas, incorretas, próprias ou impróprias.

As suas respostas são muito importantes. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

Caso tenha alguma dúvida podem contactar o Maj Inf Rodrigues para o e-mail rodrigues.lcg@mail.exercito.pt.

Dados Demográficos

Assinale a sua situação no círculo respetivo e preencha os restantes dados:

Posto*

Arma/Serviço*

Ramo*

- ☒ Not selected
- ☐ Marinha
- ☐ Exército
- ☐ Força Aérea
- ☐ GNR

Género:*

- ☒ Not selected
- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Numero total de participações em Forças Nacionais Destacadas (0 - 20)



Qual(is) o(s) Teatro(s) de Operações em que participou?*

- ☐ Afeganistão
- ☐ Kosovo
- ☐ Bósnia
- ☐ Timor
- ☐ Outro
- ☐ Nenhum

Total de meses* (0 - 100)

Idade:*

- ☒ Not selected
- ☐ <25
- ☐ >=25 e <35
- ☐ >=35 e <45
- ☐ >=45 e <55
- ☐ >=55

Experiência de Liderança

Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 1999).

1. Grau de importância

Pense nas suas **experiências de Liderança/Comando anteriores**. Responda aos itens seguintes pelo seu grau importância comparativamente com outras tarefas rotineiras desempenhadas na sua função numa escala de 1 (*Nada importante*) a 5 (*Extremamente importante*).

Afirmação que tem de avaliar	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 1999)					
1. Qual a importância de reagir de modo adequado com urgência numa situação de ameaça de vida, perigosidade ou situações de emergência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Qual a importância de manter a compostura e frieza quando enfrentar circunstâncias difíceis ou com grande e exigente carga de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Qual a importância de implementar tipos de análise únicos e gerar ideias inovadoras em áreas complexas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qual a importância de tomar ações eficazes se necessário mesmo sem ter na sua posse todos os dados e factos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Qual a importância de mostrar de modo adequado entusiasmo na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Afirmação que tem de avaliar	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
aprendizagem de novas matérias e tecnologias para orientar o trabalho?					
6. Qual a importância de ser flexível e ter abertura quando se lida com outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Qual a importância de tomar medidas de modo adequado para aprender e perceber acerca do clima, orientação, necessidades, valores, etc. de outros grupos, organizações ou culturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Qual a importância de se ajustar ou confrontar com o meio ambiente tal como a humidade, o calor extremo, o frio, a sujidade, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Qual a importância de analisar rapidamente opções para lidar com o perigo ou crises e suas implicações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Qual a importância de não exagerar com notícias ou situações inesperadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Qual a importância de virar os problemas de “pernas para o ar” para encontrar novas abordagens de resolver os problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Qual a importância de mudar rapidamente e com facilidade de direção face a situações imprevistas e inesperadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Qual a importância de fazer de modo adequado o que é necessário para manter o conhecimento e habilidades atualizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Qual a importância de escutar e ter em consideração os pontos de vista e opiniões dos outros bem como alterar a própria opinião quando é apropriado fazê-lo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Qual a importância de se integrar bem e sentir-se confortável com valores, costumes e culturas diferentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Qual a importância de se auto pressionar fisicamente para executar tarefas/missões árduas ou muito exigentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Qual a importância de tomar decisões rápidas com base num pensamento claro e focado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Qual a importância de gerir bem a frustração dirigindo os esforços para soluções construtivas em vez de culpar os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Qual a importância de integrar informação aparentemente não relacionada e desenvolver soluções criativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Qual a importância de eficazmente ajustar planos, objetivos ações ou prioridades para lidar com alterações da situação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Qual a importância de aprender rápida e eficientemente novos métodos ou como melhorar previamente tarefas não aprendidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Qual a importância de ter abertura e aceitar opiniões negativas acerca do trabalho realizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Qual a importância de voluntariamente se necessário ajustar comportamentos ou aparência para cumprir com o estipulado ou mostrar respeito pelos valores e costumes dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Qual a importância de manter a forma física ou tornar-se proficiente em desempenhar tarefas físicas necessárias ao trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Qual a importância de tomar medidas de modo adequado para melhorar as deficiências do desempenho no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Qual a importância de manter o controlo e objetividade enquanto se mantém focado na situação que tem entre mãos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Qual a importância de demonstrar em circunstâncias stressantes resiliência e o mais alto nível de profissionalismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Qual a importância de pensar fora da “caixa” para ver se existe uma abordagem mais eficaz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Afirmação que tem de avaliar	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 1999)					
29. Qual a importância de impor regras a si e aos outros focalizadas ao máximo em situações dinâmicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Qual a importância de se ajustar de modo adequado a novos processos e procedimentos de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Qual a importância de trabalhar bem e desenvolver relações eficazes com altas e diversificadas entidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Qual a importância de perceber as implicações das ações de cada um e ajustar abordagens para manter relacionamentos positivos com os outros grupos, organizações ou culturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Qual a importância de reforçar medidas e lidar com situações de perigo ou emergência o estritamente necessário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Qual a importância de agir com calma na resolução problemas servindo de orientação para os demais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Qual a importância de desenvolver métodos inovadores de obtenção ou uso de recursos quando estes são insuficientes para o cumprimento da missão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Qual a importância de recusar ficar sem reação devido à incerteza ou à ambiguidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Qual a importância de antecipar mudanças nas exigências do trabalho, procurando e participando em exercícios ou treinos de preparação para estas mudanças?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Qual a importância de não necessitar que as coisas sejam sempre iguais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Qual a importância de demonstrar perspicácia dentro do comportamento dos outros e adaptar o nosso comportamento para persuadir, influenciar, ou trabalhar com eles com maior eficácia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Grau de frequência

Pense nas suas *experiências de Liderança/Comando anteriores*. Responda aos itens seguintes pela frequência com que ocorrem e lidou com estas situações comparativamente outras tarefas rotineiras desempenhadas na sua função numa escala de 1 (Nunca) a 5 (A toda à hora).

Afirmação que tem de avaliar	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda à hora
	1	2	3	4	5
Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 1999)					
1. Com que frequência teve que reagir de modo adequado com própria e apropriada urgência numa situação de ameaça de vida, perigosidade ou situações de emergência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Com que frequência teve que manter a compostura e frieza quando enfrentou circunstâncias difíceis ou com grande e exigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Afirmação que tem de avaliar	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda a hora
	1	2	3	4	5
carga de trabalho?					
3. Com que frequência teve que implementar tipos de análise únicos e gerar ideias inovadoras em áreas complexas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Com que frequência teve que tomar, ações eficazes mesmo sem ter na sua posse todos os dados e factos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Com que frequência teve que mostrar entusiasmo na aprendizagem de novas matérias e tecnologias para orientar o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Com que frequência é que é flexível e tem abertura ao lidar com outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Com que frequência teve que tomar medidas para aprender e perceber acerca do clima, orientação, necessidades, valores, etc. de outros grupos, organizações ou culturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Com que frequência teve que se ajustar ou confrontar com o meio ambiente tal como a humidade, o calor extremo, o frio, a sujidade, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Com que frequência teve que analisar rapidamente opções para lidar com o perigo ou crises e suas implicações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Com que frequência teve que exagerar nas notícias ou situações inesperadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Com que frequência teve que virar os problemas de “pernas para o ar” para encontrar novas abordagens de resolver os problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Com que frequência teve que mudar rapidamente e com facilidade de direção face a situações imprevistas e inesperadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Com que frequência teve que fazer o que era necessário para manter o conhecimento e habilidades atualizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Com que frequência teve que escutar e ter em consideração os pontos de vista e opiniões dos outros bem como alterar a própria opinião quando era apropriado fazê-lo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Com que frequência teve que se integrar bem e se sentir confortável com valores, costumes e culturas diferentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Com que frequência teve que se auto pressionar fisicamente para executar tarefas/missões árduas ou muito exigentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Com que frequência teve que tomar decisões rápidas com base num pensamento claro e focado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Com que frequência teve que gerir a frustração dirigindo os esforços para soluções construtivas em vez de culpar os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Com que frequência teve que integrar informação aparentemente não relacionada e desenvolver soluções criativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Com que frequência teve que eficazmente ajustar planos, objetivos ações ou prioridades para lidar com alterações da situação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Com que frequência teve que aprender rápida e eficientemente novos métodos ou com que melhora previamente tarefas não aprendidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Com que frequência teve que ter abertura e aceitar opiniões negativas acerca do trabalho realizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Com que frequência teve que voluntariamente se necessário ajustar comportamentos ou a aparência para cumprir com o estipulado ou para mostrar respeito pelos valores e costumes dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Com que frequência teve que manter a forma física ou se tornar proficiente no desempenho de tarefas físicas necessárias ao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Afirmação que tem de avaliar Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 1999)	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda a hora
	1	2	3	4	5
trabalho?					
25.Qual a frequência com que mantem o controlo e objetividade enquanto se mantem focado na situação que tem entre mãos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Com que frequência teve que demonstrar em circunstâncias stressantes resiliência e o mais alto nível de profissionalismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.Com que frequência teve que pensar fora da “caixa” para ver se existe uma abordagem mais eficaz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Qual a frequência com que teve que impor regras a si e aos outros focalizadas ao máximo em situações dinâmicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.Com que frequência teve que se ajustar a novos processos e procedimentos de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Com que frequência teve que trabalhar bem e desenvolver relações eficazes com altas e diversificadas entidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Com que frequência teve que perceber as implicações das ações de cada um e ajustar abordagens para manter relacionamentos positivos com os outros grupos, organizações ou culturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.Com que frequência teve que reforçar medidas e lidar com situações de perigo ou emergência o estritamente necessário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Com que frequência teve que agir com calma na resolução de problemas servindo de orientação para os demais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Com que frequência teve que desenvolver métodos inovadores de obtenção ou uso de recursos quando estes são insuficientes para o cumprimento da missão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.Com que frequência não teve que necessitar que as coisas sejam sempre iguais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.Com que frequência teve que antecipar mudanças nas exigências do trabalho, procurando e participando em exercícios ou treinos de preparação para estas mudanças?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.Com que frequência teve que recusar ficar sem reação devido à incerteza ou à ambiguidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.Com que frequência teve que tomar medidas para melhorar as deficiências do desempenho no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.Com que frequência teve que demonstrar perspicácia dentro do comportamento dos outros e adaptar um comportamento para persuadir, influenciar, ou trabalhar com eles com maior eficácia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Terminou o preenchimento deste Questionário.

Agradeço-lhe que verifique se de facto respondeu a todas as perguntas.

Muito obrigada pela sua colaboração.



Anexo C – Matriz de Validação (Operações Militares Modernas: A Adaptabilidade, um requisito de Liderança)

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Validação das Hipóteses	Resposta à Pergunta de Partida
<i>Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir para fazer face quer às alterações constantes do ambiente operacional e às exigências das operações militares modernas e quais os processos contributivos que permitem o desenvolvimento dessa adaptabilidade?</i>	<i>Quais características das operações militares modernas e que novas exigências colocam aos líderes?</i>	<i>As características do moderno campo de batalha, caracterizado pela imprevisibilidade e por contínuas alterações nas características presentes e futuras do meio, colocam aos líderes militares um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos ao ambiente operacional.</i>	<i>Validada (Conclusões, p. 49)</i>	<i>Para fazer face às operações militares modernas o líder militar deverá possuir como requisitos de adaptabilidade, a capacidade de lidar com situações de crise ou emergência, de lidar com situações de stress, de conseguir resolver problemas com criatividade, de lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza, de manter-se atualizado aprendendo novas tecnologias, tarefas e procedimentos, e de possuir adaptabilidade interpessoal, cultural e física. Os processos que contribuem para desenvolver a adaptabilidade no líder prendem-se com a experiência, as missões, a idade e a seleção, a formação, o desenvolvimento e treino destes requisitos de adaptabilidade.</i>
	<i>Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir?</i>	<i>O líder para ter adaptabilidade, deverá possuir os requisitos identificados por Pulakos, et al. (2000) ou seja, deverá ser capaz de lidar com situações de crise ou emergência, de lidar com situações de stress, de conseguir resolver problemas com criatividade, de lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza, de manter-se atualizado aprendendo novas tecnologias, tarefas e procedimentos, e de possuir adaptabilidade interpessoal, cultural e física.</i>	<i>Validada (Conclusões, p. 50)</i>	
	<i>Quais os processos de desenvolvimento da adaptabilidade para fazer face às operações militares modernas?</i>	<i>Os processos para desenvolver a adaptabilidade no líder prendem-se por desenvolver e treinar mais ou menos cada uma das dimensões de adaptabilidade.</i>	<i>Validada (Conclusões, pp. 52)</i>	